

# **GESTÃO DA FORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DOS RECURSOS HUMANOS:** Estudo de caso na autarquia de Lisboa e na autarquia da Praia em Cabo Verde.

---

**IZANDRA CILÉNE GOMES CORREIA**

Provas destinadas a obtenção do grau de Mestrado em Gestão  
Autárquica, Outubro 2020.

**Versão-Definitiva**

ISEC LISBOA – INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Gestão

Provas para obtenção do grau de Mestrado em Gestão Autárquica

**GESTÃO DA FORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DOS RECURSOS HUMANOS:**

Estudo de caso na autarquia de Lisboa e na autarquia da Praia em Cabo Verde.

Autora: Izandra Cilene Gomes Correia

Orientador (a): Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues  
Lopes dos Reis.

16 de Outubro de 2020.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço ao meu pai eterno Deus por mais esta oportunidade de existir e alcançar mais um objetivo sob sua proteção, pois sem Ele não poderia concretizar essa meta.

A minha segunda palavra de agradecimento vai para o meu pai Jacinto um muito, obrigada pelas nossas conversas de encorajamento e pela confiança, um muito obrigada também à minha mãe Ernestina pela paciência e preocupação, aos meus irmãos e ao meu namorado Nataniel que sempre acreditou em mim, e pelo incentivo constante não me deixando desistir, e sobretudo pelo seu amor.

A minha Orientadora Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, pelo apoio, pelas orientações e sugestões, pela partilha de saberes e pelo seu tempo despendido comigo, contribuindo para a minha formação académica.

Ao Professor Mestre Paulo Louro, a quem agradeço todo o esforço, motivação e total entrega, apoio, e esclarecimento desde a fase inicial deste trabalho porque sem a sua ajuda certamente este percurso não tomaria este rumo.

A toda a equipa da Câmara Municipal da Praia, e da Câmara Municipal de Lisboa, pela total disponibilidade, acolhimento e fornecimento de entrevista, respostas ao questionário e documentações que me auxiliaram no desenvolver desta investigação.

Um muito obrigado a todos os amigos e familiares, por me apoiarem incondicionalmente.

## RESUMO

Tanto em Cabo Verde como em Portugal, o paradigma da Formação Profissional está a sofrer alterações, sendo visto como um importante veículo de valorização e mudança nas pessoas, e nas organizações. Na era da globalização a partilha do conhecimento e da informação requer uma constante atualização dos saberes, por isso os departamentos dos recursos humanos devem criar estratégias baseadas na gestão e aperfeiçoamento do conhecimento onde a Formação constitui um fator crucial de desenvolvimento. Deste modo, segundo Barbosa, a administração Pública vem cada vez mais, a implementar novas ações que apostam na valorização do potencial existente nas pessoas, aposta esta voltada para a política do desenvolvimento pessoal através da Gestão da Formação (Barbosa, L.E. 2018).

Nesta ótica, tem-se como objetivo central identificar e compreender o funcionamento do ciclo do processo da Gestão da formação como estratégica dos recursos humanos num estudo de caso feito nas Autarquias de Lisboa, e da Praia- Cabo Verde. Foi feita um enquadramento das organizações em estudo, um enquadramento teórico e uma revisão das literaturas relativamente as temáticas de recursos humanos, formação, e autarquia local.

Utilizou-se uma metodologia qualitativa adotando a realização de questionários, de modo a analisar o grau de satisfação dos colaboradores relativamente ao Plano de Formação existente nas suas autarquias, e a realização de entrevistas direcionadas aos chefes responsáveis pela unidade dos Recursos Humanos ou de desenvolvimento e Formação.

Com base nos resultados obtidos, é de considerar que a formação constitui um excelente investimento feito pelas organizações, contribuindo para uma aprendizagem ao longo da vida, proporcionando mudanças organizacionais significativas e maior satisfação e motivação por partes dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, gestão da Formação, Autarquias Locais.

## **ABSTRACT**

*In both Cape Verde and Portugal, the Professional Training paradigm is changing, which is being seen as an important vehicle for valuing and changing, both for people and organizations. In the era of globalization, the sharing of knowledge and information is constant, it also requires a constant updating of knowledge, that is why human resources departments must create strategies based on knowledge Management and improvement where Training is a crucial development factor. In this way, according to Barbosa, the Public Administration is increasingly implementing new actions that focus on valuing the potential that exists in people, which is focused on the personal development policy through Training Management (Barbosa, L.R. (2018).*

*In this light, the central objective is to identify and understand the functioning of the training management process cycle as a strategic management of human resources in a case study carried out in the Municipalities of Lisbon, and Praia-Cabo Verde. A framework of the organizations under study was made, as well as a theoretical framework and a review of the literature regarding the themes of human resources, training, and local authority.*

*A qualitative methodology with a focus on questionnaires was used in order to analyze the degree of satisfaction of the employees in relation to the existing Training Plan in their municipalities, and to conduct interviews directed to the heads responsible for the Human Resources unit, or development and training.*

*Based on the results obtained, it is to be considered that training is an excellent investment made by organizations, contributing to lifelong learning, providing significant organizational changes and greater satisfaction and motivation on the part of employees.*

**Keywords:** Human Resource Management, Public Administration, Training Management, Local Authorities.

## Índice

|   |             |
|---|-------------|
| <b>AGRADECIMENTOS.....</b>  | <b>III</b>  |
| <b>RESUMO .....</b>   | <b>IV</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>V</b>    |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>  | <b>VIII</b> |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>  | <b>VIII</b> |
| <b>ÍNDICE CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS.....</b>   | <b>IX</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>   | <b>X</b>    |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>  | <b>XI</b>   |
| <b>Introdução.....</b>  | <b>12</b>   |
| 1. Contextualização: .....  | 12          |
| 2. Objetivo Geral:.....   | 12          |
| 3. Objetivos Específicos:.....  | 12          |
| 4. Objeto do Estudo:.....   | 13          |
| 5. Questões de Partida: .....   | 14          |
| <b>Parte I - Enquadramento teórico e revisão de literatura</b>  |             |
| 1.1.1 - Câmara Municipal da Praia – Cabo Verde – Caracterização .....   | 15          |
| 1.1.1.1- Enquadramento da Autarquia em Estudo .....   | 15          |
| 1.1.2 - Câmara Municipal De Lisboa – Portugal – Caracterização .....  | 18          |
| 1.1.2.1- Políticas e Diretrizes .....   | 18          |
| 1.2 - Enquadramento teórico da temática em Estudo .....   | 22          |
| 1.2.1 - Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais – Conceito: .....  | 22          |
| 1.2.2 - Gestão da Formação nas Autarquias Locais: .....   | 22          |
| 1.2.3 - Gestão da Formação na Câmara Municipal de Lisboa – Portugal .....   | 23          |
| 1.3 - A Gestão da Formação como Estratégia dos Recursos Humanos para a Administração pública Local:.....                      | 28          |
| 1.4 - Ciclo do processo da Gestão da Formação nas Autarquias Locais: .....  | 29          |
| ❖ Diagnóstico e Seleção das Necessidades de Formação.....   | 30          |
| ❖ Elaboração do Plano da Formação .....   | 31          |
| ❖ Implementação/ Execução de Ações de Formação .....  | 33          |
| ❖ Avaliação da Formação/ Impacto.....   | 34          |
| 1.5 - Importância da Gestão da Formação como contributo do sector dos recursos humanos no desenvolvimento das autarquias..... | 36          |
| 1.6 - A Formação profissional e contínua enquanto Investimento .....  | 37          |

|   |    |
|---|----|
| 1.7- Regime Jurídico da Formação Profissional e sua Aplicação em Portugal .....   | 38 |
| <b>Parte II - Metodologia de investigação</b>   |    |
| 2 - Metodologias da investigação .....  | 40 |
| 2.1- Hipóteses de Investigação:.....  | 40 |
| 2.1- População e Amostra .....  | 40 |
| 2.3- Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados .....   | 42 |
| 2.3.1 - Análise do Conteúdo de dados Documentais:.....  | 43 |
| <b>Parte III - Análise e tratamento de dados</b>  |    |
| 3.1 - Apresentação dos dados:.....  | 44 |
| 3.1.1 - Apresentação e Análise dos resultados .....   | 44 |
| 3.1.2 - Análise Comparativa/ Cruzamento Variáveis.....  | 54 |
| 3.2 - Discussão dos resultados obtidos.....   | 66 |
| <b>Conclusão</b>  |    |
| Considerações Finais.....   | 72 |
| Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico. ....  | 79 |
| Limitação do estudo e sugestões para futuras investigações.....   | 79 |
| <b>Bibliografias</b> .....  | 81 |
| <b>Anêxos</b> .....   | 84 |
| Anexo I - Plano da Formação da C. M. L. para Públicos Internos.....   | 84 |
| Anexo II - Plano da Formação da C. M. L. para Públicos Externos .....   | 85 |
| <b>Apêndices</b> .....  | 86 |
| Apêndice I - Questionário aplicado Online para o levantamento dos dados relativamente a<br>satisfação dos colaboradores. ....                         | 86 |
| Apêndice II - Guião da Entrevista aplicado aos chefes da divisão, ou aos Responsáveis pela área<br>dos Recursos Humanos das autarquias em estudo..... | 91 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela Nº1 - Função Desempenhada?</b> ..... | 46 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela nº2 – Acha que a formação profissional e contínua constitui uma estratégia de forma a trazer ganhos para as autarquias?</b> ..... | 51 |
|---|----|

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>Gráfico Nº1 – Género</b> ..... | 44 |
|-----------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº2 – Faixa etária</b> ..... | 45 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº3 - Á que Autarquia pertence</b> ..... | 45 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico Nº4 – Anos de experiência na função</b> ..... | 46 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico Nº5 – Sente a necessidade de melhorar o desempenho da sua função?</b> ..... | 47 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico Nº6 – Tem conhecimento de algum plano de formação existente na sua autarquia?</b> ..... | 47 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº7 - Sentiu-se envolvido na definição do plano da formação da sua autarquia?</b><br>..... | 48 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº 8 - Já usufruiu de algum plano da formação na sua autarquia nesses últimos 2 anos?</b><br>..... | 48 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº 9 - Gostaria de desenvolver algumas competências mediante a frequência do curso de formação profissional?</b> ..... | 49 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico Nº 10 - Qual o grau de importância que a Formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)</b> ..... | 49 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº 11 - Grau de satisfação relativamente ao plano de formação existente na sua autarquia</b> ..... | 50 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico Nº 12 - Como classificas o desempenho da sua autarquia no âmbito da gestão da formação dos colaboradores numa escala de 1 a 10</b> ..... | 53 |
|---|----|



## ÍNDICE CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº 1</b> - Á que autarquia pertence VS Grau de satisfação relativamente ao plano de formação existente na sua autarquia.....   | 54 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº2</b> - Á que autarquia pertence VS Sente a necessidade de melhorar o desempenho da sua função?.....   | 56 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº3</b> - Á que autarquia pertence VS Tem conhecimento de algum plano de formação existente na sua autarquia?.....   | 57 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº4</b> - Á que autarquia pertence VS Sentiu-se envolvido na definição do plano da formação existente na sua autarquias?.....  | 58 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº5</b> - Á que autarquia pertence VS Já usufruiu de algum plano da formação na sua autarquia nesses últimos 2 anos?.....  | 60 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº6</b> - Á que autarquia pertence VS Gostaria de desenvolver competências mediante a frequência do curso de formação profissional?.....   | 61 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº7</b> - Á que autarquia pertence VS Qual o grau de importância que a Formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (1 péssimo e 10 muito bom).....   | 62 |
| <b>Tabela e Gráfico cruzamento nº8</b> - Á que autarquia pertence VS Como classificas o desempenho da sua autarquia no âmbito da gestão da formação dos colaboradores numa escala de 1 a 10 (1 péssimo e 10 muito bom)..... | 64 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Fig. 1</b> - Edifício da Câmara Municipal da Praia – Cabo Verde .....  | 15 |
| <b>Fig. 2</b> - Organigrama da Câmara Municipal de Lisboa.....  | 20 |
| <b>Fig. 3</b> - Estratégias da DMRH.....  | 21 |
| <b>Fig. 4</b> - Subdivisão da DMRH .....  | 23 |
| <b>Fig. 5</b> - Fluxograma informativo do funcionamento de um Processo Formativo (adaptado de Chiavenato, 2005) ..... | 30 |
| <b>Fig. 6</b> - CML – Níveis da Avaliação da Formação na CML.....   | 35 |
| <b>Fig. 7</b> - Calculadora Amostral Online .....   | 41 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

- **AP** – Administração Pública
- **AL** – Autarquia Local
- **INA** – Instituto Nacional de Administração Pública
- **RH** – Recursos Humanos
- **DDF** – Departamento de Desenvolvimento e Formação
- **CML** – Câmara Municipal de Lisboa
- **CMP** - Câmara Municipal da Praia-Cabo Verde
- **UO** – Unidade Orgânica
- **CCS** – Concelhos Consultivos Sectoriais
- **CIF** – Comissão Internacional de Formação
- **RCM** – Resolução do Concelho de Ministros
- **IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- **NAF** – Núcleo de Apoio a Formação
- **DMRH** – Direção Municipal de Recursos Humanos
- **PAF** – Plano Anual de Formação

## **Introdução**

A primeira parte do trabalho, aborda uma ideia sucinta a volta de um todo desta investigação, onde o primeiro ponto que é a introdução, faz uma pequena contextualização ao leitor sobre o assunto tratado, os objetivos da pesquisa, a justificação e relevância da temática, assim como as outras partes constituintes do trabalho, bem como as principais conclusões chegadas.

### **1 - Contextualização:**

Com a Modernização administrativa, a Gestão dos Recursos Humanos especificamente a Gestão da Formação Profissional, vem assumindo um novo foco, uma nova atenção nas sociedades constituindo uma estratégia de gestão de recursos humanos capaz de potencializar a competitividade organizacional numa era em que o conhecimento se transformou num novo fator da produção.

Sendo assim, as Autarquias Locais como sendo parte da administração pública, devem apostar cada vez mais o investimento na formação, isto porque o Capital Humano, precisa de estar preparado e capacitado ao nível dos CHA, isto é: conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a permitirem um bom desempenho das suas funções, assim como na adaptação aos novos processos e novos mecanismos tecnológicos de trabalho.

Entretanto, para alcançar um resultado com este estudo, são delineados os seguintes objetivos:

- 1- **Objetivo Geral:** Identificar e compreender o funcionamento do ciclo do processo da Gestão da formação como gestão estratégica dos recursos humanos nas Autarquias Locais.
- 2- **Objetivos Específicos:**
  - Analisar o processo de identificação das necessidades de Formação, e compreender o funcionamento da gestão da formação de 1 autarquia em Portugal (CML), e comparar (semelhanças e diferenças) com a autarquia da cidade da Praia Cabo Verde (CMP).
  - Averiguar o impacto que o Plano/ gestão de formação tem sobre o sector dos Recursos Humanos, e a sua importância no desempenho global tanto dos colaboradores como também dessas organizações.

- Fazer levantamento dos dados através do inquérito por questionário, relativamente ao Grau da Satisfação dos funcionários dessas autarquias em estudo (Portugal e em CV) em relação ao Plano de Formação existente nas suas autarquias;
- Interpretar os dados obtidos e apresentar uma proposta de melhoria para a Câmara Municipal da Praia, Cabo Verde.

Sempre pretendia-se abordar uma temática que se enquadrava no âmbito dos Recursos Humanos, e a temática escolhida possui uma extrema importância no contexto das autarquias e não só, uma vez que com a modernização administrativa, a formação profissional e contínua tem vindo a assumir uma nova centralidade nas autarquias como em qualquer outra organização, isto porque houve uma aposta fortemente na formação, desenvolvimento, e valorização dos seus colaboradores, visto que, o potencial humano passou a ser vista como uma nova estratégia das organizações alcançarem os seus objetivos com excelência.

Deste modo, resolveu-se estudar a questão da Gestão da Formação como estratégia dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais, e sendo Cabo-verdiana, natural da cidade da Praia capital do país Cabo Verde, a autarquia da Praia foi escolhida para efetuar o estudo e posteriormente fazer uma breve comparação com uma autarquia portuguesa, a fim de conhecer e perceber o funcionamento da Gestão da Formação nessas autarquias e daí elaborar um plano de melhorias para a Câmara da Praia – Cabo Verde.

- 3- **Objeto do Estudo:** o objeto de estudo desta investigação dota de uma análise do funcionamento do ciclo e da importância da Gestão da Formação/ Formação Profissional enquanto fator crucial no desenvolvimento das autarquias (CMP e CML), e em que medida contribui também para a motivação e realização dos colaboradores no exercício das suas funções.

#### 4- **Questões de Partida**

Para cumprir os objetivos do trabalho, este estudo pretende responder as seguintes questões de partida orientadora da investigação tais como:

**Questão 1:** como funciona o processo da Gestão da Formação, enquanto estratégia dos recursos humanos, e em que medida contribui para o desempenho individual e global das autarquias locais?

**Questão 2:** as Autarquias em estudo tem a formação profissional e contínua dos seus colaboradores como fator motivador dos mesmos, e como chave estratégico para alcançarem de forma eficaz e eficiente os objetivos organizacionais?

Estas questões serão reveladas através das perceções dos colaboradores das autarquias em estudo, e que supostamente participam no processo de planeamento e execução das formações.

O trabalho no seu todo se encontra dividido em 3 (três) partes, onde a parte introdutória, faz um apanhado geral, a primeira parte trata da abordagem teórica e revisão da literatura, a segunda fala das metodologias de investigação utilizadas e a terceira, aborda a questão de análise e tratamento dos dados, onde é apresentado os resultados obtidos, e na parte conclusiva, temos as considerações finais e as propostas de melhorias elaboradas para a CMP, e as limitações encontradas ao longo do estudo.

Entretanto, é importante perceber que a Formação profissional e contínua possui um papel importante no seio de qualquer organização, visto que toda a organização se torna mais produtiva quando os trabalhadores se sentirem mais valorizados e integrados, e isso resulta em maior motivação dos mesmos.

## **Parte I – Enquadramento teórico e revisão de literatura**

### **1.1.1- Câmara Municipal da Praia – Cabo Verde – Caracterização**

#### **1.1.1.1- Enquadramento da Autarquia em Estudo**

De acordo com a enciclopédia livre (wikipédia) Praia é um concelho/município de Cabo Verde, situado a sul da Ilha de Santiago. É o concelho onde fica situado a capital de Cabo Verde, a cidade da Praia que é a maior cidade do País. Mais de 90% da população reside na cidade da Praia, sendo o resto constituído por pequenas localidades pouco povoadas. É constituído por apenas uma freguesia que é a Nossa Senhora da Graça.

**Fig. 1- Edifício da Câmara Municipal da Praia – Cabo Verde**

**Fonte:** PRAIA, Wikipédia (acesso em 13 Março 2020)



Segundo a Deliberação Nº47/2016 de 20 de Outubro, que aprova o novo Regulamento Orgânico da Câmara Municipal da Praia, “A Câmara Municipal da Praia, está dotada de um Programa de Governação para o período 2016/2020, em resultado das eleições autárquicas de 2 de Setembro último, em conformidade coma a plataforma eleitoral sufragada nas urnas pelos munícipes.”

## **Políticas e Diretrizes**

### **Artigo 1º - Visão**

- a) A Câmara Municipal da Praia orienta a sua ação para ser uma cidade inclusiva, com bons níveis de acessibilidade, mobilidade, segurança e qualidade dos transportes públicos; uma cidade sustentável suportada por soluções amigas do ambiente; uma cidade equilibrada com um bom nível de integração social e urbana pela oferta de espaço público de qualidade para ser compartilhado por todos os cidadãos, independentemente da riqueza ou do status social; uma cidade promotora da cidadania, com equidade social, que reconhece a liderança cívica, que reconhece a qualidade do ambiente físico e sabe explorar a seu potencial como local de troca cultural e do desenvolvimento económico.
- b) A Câmara Municipal da Praia orienta a sua ação para desempenhar uma função externa especializando a cidade da Praia como um centro internacional de negócios com a contribuição dos sectores do turismo, da cultura, financeiro, do comércio, da indústria e do conhecimento.

### **Artigo 2º - Missão**

A razão de ser da governação do Município da Praia é servir com qualidade os munícipes nos vários domínios de intervenção - urbanístico, social, cultural e económico - devendo a Câmara Municipal ser uma instituição fortemente comprometida com o serviço público, próxima dos cidadãos e que se assume como promotora, facilitadora e articuladora do desenvolvimento local e mobilizadora das forças económicas, sociais e culturais para a criação de um ambiente favorável as atividades e a qualidade de vida e bem-estar dos munícipes.

### **Artigo 3º - Princípios**

Na Gestão e Governação, a Câmara Municipal da Praia rege-se pelos seguintes princípios:

- a) Governar o município com transparência e em obediência aos da legalidade, da prestação de contas, da fundamentação das decisões, da objetividade e da imparcialidade na gestão e na afetação e utilização dos recursos públicos;



- b) Governar o município com ordem, autoridade, responsabilidade e capacidade de regulação, de planeamento e de gestão corrente e estratégica;
- c) Governar o município com objetivos, prioridades, estratégias, políticas e capacidade de controlo de gestão;
- d) Colocar a Câmara Municipal mais próxima dos cidadãos e das empresas, através da oferta eficiente e eficaz dos serviços públicos municipais; da simplificação das rotinas de trabalho e do processo decisório; da adoção de mecanismos de decisão capazes de reduzir ao mínimo, o tempo entre a entrada de um pedido e a respetiva resposta; da criação de uma cultura de serviço e de excelência; e da desconcentração dos serviços municipais;
- e) Assumir as funções de planeamento, regulamentação e fiscalização como as mais importantes da gestão camarária e agir em consequência, ao nível da estrutura e organização dos serviços e do perfil técnico, administrativo e operacional exigido a essas funções;
- f) Garantir a sustentabilidade financeira da Câmara Municipal através do controlo rigoroso das despesas de funcionamento e gerar recursos para o financiamento de programas de investimentos municipais.

#### **Artigo 5º - Unidades Orgânicas Centrais.**

A Câmara Municipal da Praia (CMP), estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas:

- a) Gabinete do Presidente;
- b) Gabinete de Auditoria Interna;
- c) Gabinete Jurídico;
- d) Gabinete de Empreendedorismo e Modernização Administrativa;
- e) Gabinete para a Informação e Comunicação;
- f) Direção de Recursos Humanos;
- g) Direção da Administração dos Paços do Concelho;
- h) Direção da Proteção Civil e Bombeiros;
- i) Direção da Guarda Municipal;
- j) Direção de Gestão Orçamental, Financeira e Patrimonial;
- k) Direção de Administração Fiscal;
- l) Direção de Urbanismo;
- m) Direção de Planeamento Territorial e Habitação;
- n) Direção da Topografia e Cadastro;

- o) Direção de Infraestrutura e Transportes;
- p) Direção de Sistemas de Informação;
- q) Direção de Ambiente e Saneamento;
- r) Direção de Oficinas e Parques de Viaturas e Máquinas;
- s) Direção de Cultura e Economia criativa;
- t) Direção de Juventude e Desporto;
- u) Direção de Ação Social, Educação Pré-escolar e Género;
- v) Direção de Cooperação e das Comunidades Imigrantes.

### **Direção de Recursos Humanos:**

A Direção de Recursos Humanos tem por missão a definição, implementação e monitorização de políticas de gestão do pessoal e do respetivo expediente da CMP:

- a) Organizar, planear e gerir os Recursos Humanos (RH) de modo a atingir os objetivos definidos pela CMP e de acordo com as políticas e procedimentos instituídos;
- b) Coordenar a formação dos colaboradores, nomeadamente através da seleção das entidades externas fornecedoras de atividade de formação;
- c) Incumbe a DRH colaborar no levantamento de necessidades de formação dos colaboradores e propor planos adequados a valorização profissional em conjunto com as diferentes direções da CMP;
- d) Monitorizar o impacto da Formação no desempenho dos funcionários que a receberam.

## **1.1.2- Câmara Municipal De Lisboa – Portugal – Caracterização**

### **1.1.2.1- Políticas e Diretrizes**

A Câmara Municipal de Lisboa é o órgão executivo colegial representativo do município de Lisboa, tendo por missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do concelho em diferentes áreas. Lisboa é considerada como cidade global devido à sua importância em aspetos financeiros, comerciais, mediáticos, artísticos, educacionais e turísticos. É um dos principais centros económicos do continente europeu, graças a um progresso financeiro crescente favorecido pelo maior porto de contentores da costa atlântica da Europa (Wikipédia acesso em 13 março 2020).

## **Segundo a Deliberação n.º 305/AML/2018:**

A sua estrutura nuclear é constituída por 14 direções municipais e 2 equiparadas, entendendo-se por “**Direção Municipal**” a unidade orgânica de carácter permanente, representativa de uma área sectorial ou de suporte da atuação municipal, que integra, coordena e superintende hierarquicamente diferentes unidades e/ou subunidades orgânicas de âmbito operacional e/ou instrumental, agregadas consoante a natureza das atividades e objetivos determinados pelo executivo no âmbito da gestão e do desenvolvimento municipal;

Aquela estrutura conta ainda com 40 departamentos, entendendo-se por “**Departamento**” a unidade orgânica de carácter permanente, aglutinadora de competências de âmbito operacional e instrumental, integrada numa determinada área sectorial ou de suporte da atuação municipal;

Na sua orgânica, a CML integra uma estrutura flexível da organização interna dos serviços municipais compostos por unidades orgânicas flexíveis dirigidas por um chefe de divisão, intendendo por “**Divisão**” a unidade orgânica de carácter flexível, aglutinadora de competências de âmbito operacional e instrumental, integrada numa determinada área funcional de atuação municipal.

Segundo o Despacho n.º 8499/2018, a Assembleia Municipal de Lisboa, em sessão realizada no dia 3 de julho de 2018 (Deliberação n.º 305/AML/2018), aprovou o Ajustamento à Orgânica dos Serviços Municipais, Estrutura Nuclear e Estrutura Flexível, do Município de Lisboa.

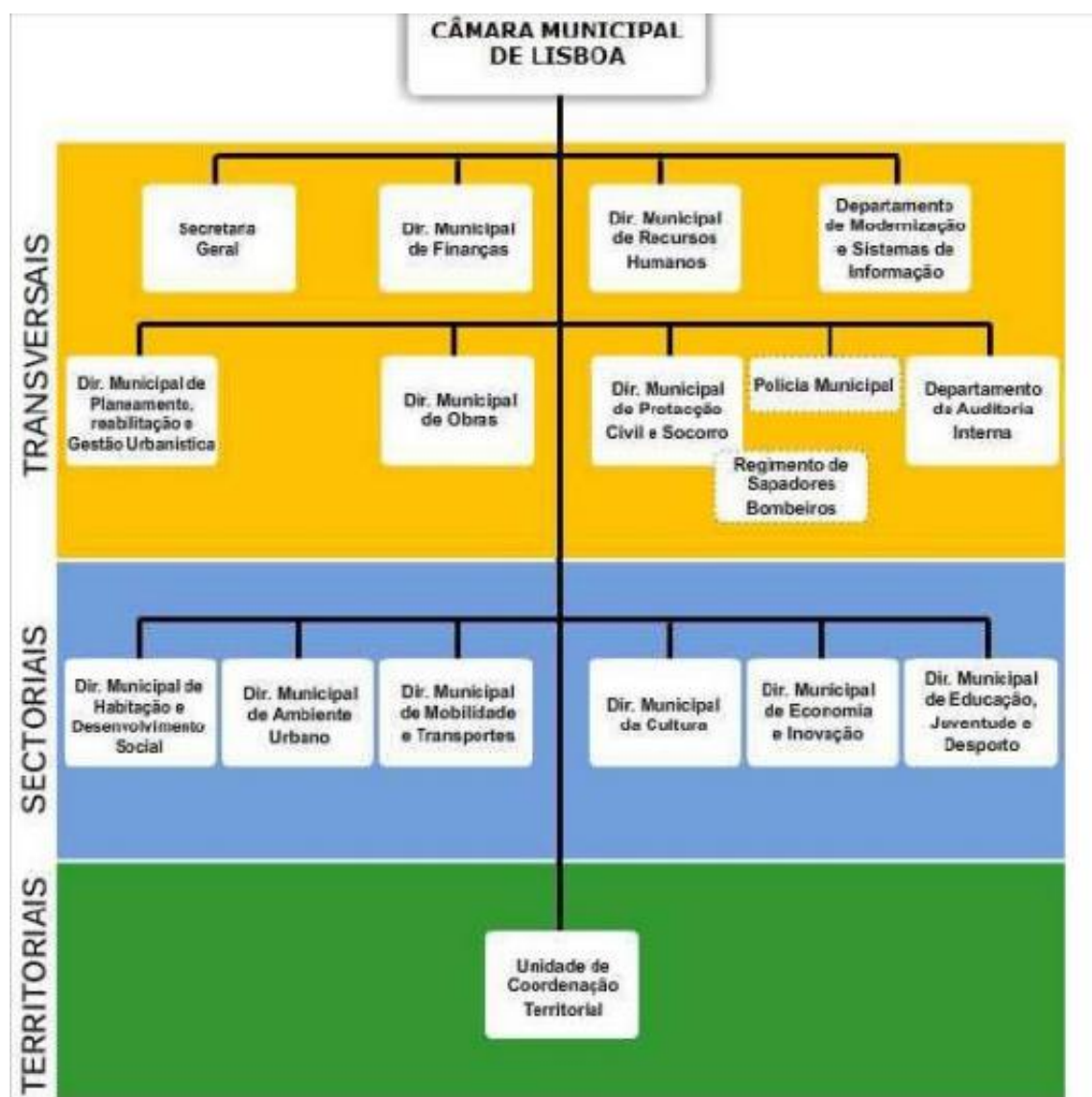
A referida orgânica define e regula a organização, estrutura e funcionamento dos serviços do Município de Lisboa, bem como os princípios que os regem e os níveis de direção e de hierarquia que os articulam, nos termos da legislação aplicável em vigor.

Segundo o capítulo II, artigo 11.º do mesmo despacho, a orgânica dos serviços assenta na articulação de unidades orgânicas transversais e sectoriais. As unidades orgânicas transversais exercem funções de enquadramento, suporte, integração territorial ou partilha de recursos, comuns ao conjunto da atividade municipal, enquanto as unidades orgânicas sectoriais contribuem para a conceção e asseguram a execução das políticas municipais no âmbito de determinadas áreas das atribuições do Município.

A estrutura nuclear da organização interna dos serviços municipais é uma estrutura fixa, composta pelas seguintes unidades orgânicas, conforme consta do organograma seguinte:

**Fig. 2- Organograma da Câmara Municipal de Lisboa**

**Fonte:** Manual da Qualidade da Atividade Formativa - CML



## A DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS INSERIDA NA ESTRUTURA DA CM-LISBOA

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH), constitui a direção municipal de suporte à CML que tem por responsabilidade adequar a gestão do capital humano do município aos objetivos do programa do executivo.

A DMRH tem por missão “Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional”, a imagem abaixo:

**Fig. 3 – Estratégias da DMRH**

**Fonte:** Relatório das atividades CML 2016-final



## **1.2 - Enquadramento teórico da temática em Estudo**

O enquadramento teórico deste estudo, serve de base onde se tratam os conceitos como Recursos Humanos, autarquias locais, e Formação, enquanto gerador de estratégias para o sucesso organizacional.

### **1.2.1 - Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais – Conceito:**

**Autarquia Local:** Segundo a Lei n.º 36/V/97, de 25 de agosto - Legislação Municipal Cabo Verdiana, no artigo 226.º, considera que “As autarquias locais são pessoas coletivas públicas territoriais dotadas de órgãos representativos das respetivas populações, que prosseguem os interesses próprios destas”.

**Recursos Humanos:** Segundo Neves & Gonçalves (2009), a Gestão de Recursos Humanos, é uma atividade que congrega em si um conjunto de conhecimentos e visa conseguir resultados influenciando de uma forma positiva, os comportamentos e atitudes das pessoas, mediante um sistema de gestão definido a “priori” dentro de uma organização.

Segundo Rodrigues (2016:10), “a gestão dos recursos humanos aborda medidas e práticas (recrutamento, integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, etc.) que se destinam a otimizar a eficácia e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização”.

### **1.2.2 - Gestão da Formação nas Autarquias Locais:**

Numa época dominada pelos princípios da globalização, o desenvolvimento das sociedades exige organizações autárquicas cada vez mais eficazes e prestadoras de serviços qualificados, capazes de responder adequadamente às exigências e expectativas dos cidadãos do século XXI.

Segundo Peretti (2004:72), “a formação conheceu um desenvolvimento importante no início da década de 70, nomeadamente com a influência de novos textos sobre a formação. No final dos anos 80, tornou-se a variável-chave da Gestão de Recursos Humanos. Deste modo, Investir na Formação é uma preocupação fundamental para as organizações.”

Para a Administração Pública, a Gestão de Recursos Humanos, ou a Gestão de pessoas, teve uma grande valorização, uma vez que, foi nela atribuída uma grande importância na obtenção de desempenhos capazes de retificar as tendências atuais e proporcionais excelentes para a administração e a organização, em geral, fruto da formação contínua dos seus colaboradores.

Segundo a Direção Geral do Emprego e Formação Profissional (2001), a Formação Profissional é um processo global e permanente mediante a qual os trabalhadores se preparam para o exercício de uma atividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento das competências que possibilitam a adoção dos comportamentos mais adequados.

Sendo assim, a Gestão da Formação, é vista como uma das ferramentas dos Recursos Humanos muito importantes para uma gestão eficiente face à realidade das mudanças tanto organizacional como pessoal.

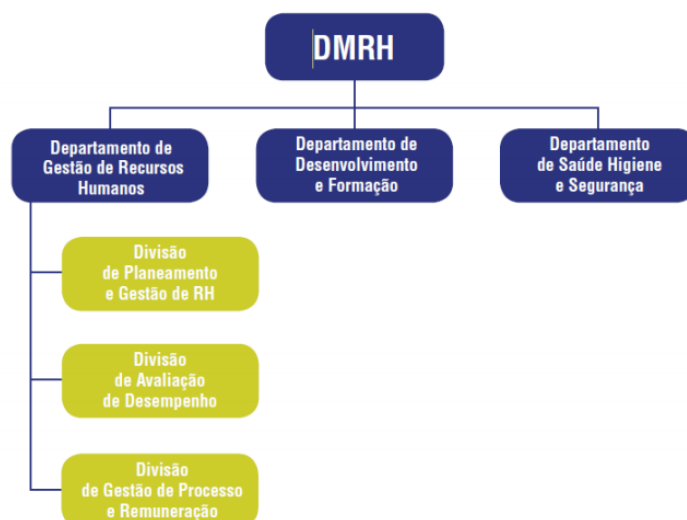
### **1.2.3 - Gestão da Formação na Câmara Municipal de Lisboa – Portugal**

Segundo as Normas regulamentares da atividade formativa para munícipes e outros públicos, a Câmara Municipal de Lisboa, possui o mapa do pessoal que identifica o número e o perfil dos recursos humanos necessários para assegurar a missão e as atividades do município em cada ciclo de gestão, deste modo, a Gestão da Formação na CML, é assegurada pelo núcleo/ departamento de desenvolvimento e formação.

O Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF) é uma estrutura da Câmara Municipal de Lisboa (CML) que, hierarquicamente, depende da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH), conforme contacta na figura abaixo:

**Fig. 4 - Subdivisão da DMRH**

**Fonte:** Plano de Atividades da DMRH 2017



A atividade principal do Departamento centra-se essencialmente, no planeamento e desenvolvimento do ciclo formativo, cujos destinatários preferenciais, são os funcionários da Câmara Municipal de Lisboa.

#### **Visão do Departamento de Desenvolvimento e Formação:**

- Ser um serviço de referência no quadro das organizações de formação;
- Oferecer aos RH da CML a melhor solução de formação para em conjunto servimos melhor os munícipes.

#### **Missão do Departamento de Desenvolvimento e Formação:**

- A Câmara Municipal de Lisboa tem por missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do concelho em diferentes áreas;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos RH da CML, mediante o acesso à formação profissional pertinente para as suas funções e para o sucesso da organização, visando uma melhoria do serviço prestado.
- Promover ações de formação, sensibilização e educação para os munícipes, em vários domínios, enquadrados em projetos específicos de desenvolvimento.

#### **Competências do Departamento de Desenvolvimento e Formação:**

- Diagnosticar as necessidades de formação e planear as ações a implementar, em articulação com os serviços municipais, com vista ao desenvolvimento dos trabalhadores e a melhoria do desempenho organizacional;



- Elaborar o plano de formação e gerir a sua execução, assegurando o controlo financeiro e a avaliação dos resultados no que se refere a eficácia das ações, garantindo o cumprimento dos objetivos definidos e o grau de satisfação dos serviços e formandos;
- Assegurar a conceção e desenvolvimento, bem como a gestão logística e administrativa da formação, em articulação com os serviços municipais;
- Promover a comunicação das atividades de desenvolvimento e formação junto dos trabalhadores;
- Planear e coordenar a oferta formativa do Município de Lisboa, em parceria com outros serviços municipais, em prol da articulação e consciência de conteúdos e canais, bem como da maximização de sinergias e racionalização de recursos, para a prestação de um serviço integrado, consciente e de excelência no desenvolvimento e informação ao munícipe.

A CML possui o Núcleo de Apoio a Formação, que segundo o despacho n.º 15/P/99, os Núcleos de Apoio a Formação (NAF) são constituídos por 1 ou mais trabalhadores de uma determinada UO designada pelo seu dirigente máximo e que exercem a função de interlocutor privilegiada nos contatos com a DMRH/DDF.

O Núcleo de Apoio a Formação (NAF) possui as seguintes funções:

- Colaborar no levantamento das Necessidades de Formação;
- Promover a divulgação do Plano de Formação da Unidade Orgânica junto dos trabalhadores, bem como da divulgação da oferta de formação externa;
- Receber inscrições dos trabalhadores da Unidade Orgânica para formação interna ou externa e proceder ao seu envio para a DMRH/DDF;
- Submeter a autorização superior do dirigente a convocatória dos trabalhadores para a participação nas ações de formação;
- Divulgar junto do (s) trabalhador (es) convocados a autorização para a participação na ação de formação.

Segundo a CML a formação profissional é programada de forma colaborativa, pelo Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF) e por todas as Unidades Orgânicas (UO), com a participação dos trabalhadores. Em conjunto, são identificadas áreas de desenvolvimento de competências em alinhamento com necessidades

organizacionais, mas integrando também necessidades individuais, por forma a valorizar profissional e pessoalmente as pessoas que nela trabalham, independentemente do vínculo que detenham.

**A CML possui uma certificação da entidade Formadora uma vez que:**

- No âmbito dos serviços municipais, compete ao DMRH/DDF, enquanto serviço municipal certificado como entidade formadora e através dos respetivos serviços, planear, executar, controlar e avaliar a oferta formativa do Município de Lisboa;
- A DMRH/DDF. Enquanto entidade certificada, dispõe dos recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados ao desenvolvimento de atividades formativas em determinadas áreas de educação e formação. A verificação da conformidade da atuação das entidades certificadas é feita por meio de auditoria a realizar por entidade certificadora competente;
- A certificação significa um fator distintivo da garantia de uma oferta de maior qualidade da formação prestada.

A Câmara Municipal de Lisboa possui Plano/Oferta de Formação não só para públicos internos como também para públicos externos conforme pode conferir (**em anexo II**), por isso apresenta:

**Programa +Valor LX** – consiste num programa de aprendizagem ao longo da vida da CML, promovido pelo Centro Qualifica da CML, que visa o aumento do nível de qualificação e certificação de competências de nível básico (4.º, 6.º, 9.º ano) de nível secundário (12º), e de nível profissional e no combate a infoexclusão e a iliteracia funcional.

De acordo com a CML, este programa destina aos seus trabalhadores, a todos os cidadãos com idade igual ou superior a 18 anos e ainda as jovens com idade igual, ou superior a 15 anos, independentemente da idade, estejam a frequentar o último ano de escolaridade do ensino básico.

O Centro Qualifica é estrutura especializada em educação e formação que procura as melhores soluções para o público. Este centro destina-se a todos os que procuram uma qualificação, em especial, se tiver idade igual ou superior a 18 anos que pretende

adquirir e/, ou reforçar os seus conhecimentos, e/ou reconhecer as suas competências, ou não se encontra a estudar e nem a trabalhar.

### **Plataforma de Ensino à Distância**

A CML, também fornece Formações Online, onde possui várias Plataformas de ensino digitais/ a distância tais como:

- **Plataforma de ensino à distância destinados aos filhos dos trabalhadores** (esta plataforma gratuita, possui matérias de 1.º ao 12.º ano, com as versões digitais dos manuais, vídeos, animações, resumos da matéria e testes interativos)
  1. Escola Virtual (<https://www.escolavirtual.pt/>):
  2. Aula digital (<https://auladigital.leya.com/>)
- **Plataformas digitais de e-learning**, proporcionando espaços de aprendizagem virtuais, tais como: Academia LxV+, Khan Academy (<https://pt-pt.khanacademy.org/>), Udacity, Coursera, Open Classes e edX. E entre outras como:
  1. Cursos de Universidades Portuguesas
    - [MOOC Técnico](#)
    - [Universidade Nova de Lisboa](#)
    - [Universidade de Évora](#)
    - [Universidade do Porto](#)
  2. Cursos de Línguas
    - [Busuu](#)
    - [Duolingo](#)
    - [edX](#)
    - [English Listening & Speaking](#)
  3. Outros cursos
    - [MOOC](#)
    - [Miríadax](#)
- **Webnar gratuito** - é uma palestra ou aula em formato de seminário, transmitida através da *internet*.
- **Coaching gratuito** - é um processo de desenvolvimento pessoal em que o *coach* (profissional certificado) procura orientar o seu cliente (*coach*) a conseguir atingir as metas e objetivos definidos.

### **1.3 - A Gestão da Formação como Estratégia dos Recursos Humanos para a Administração pública Local:**

A Gestão da Formação Profissional e contínua, tem agora uma nova visão nas sociedades contemporâneas, tanto ao nível privado como ao nível público. É vista como instância primeira da socialização profissional, deste modo que os Recursos Humanos têm apostado fortemente no potencial Humano, onde o conhecimento passou a ser um novo fator essencial da produção.

Segundo Peretti (2004:85), “a gestão estratégica dos recursos humanos, traduz-se no facto de a função adotar uma visão dinâmica dos recursos que gere, isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si, e o controlo dos resultados.”

Com isso, a Formação profissional e contínua, é vista como um processo de interiorização de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades dos indivíduos, gerando mudanças no comportamento e atitudes dos colaboradores na função pública com impacto na realização das suas funções, no seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissionais, e consequentemente, no desempenho dos organismos da administração pública potenciando a sua capacidade de bem servir os cidadãos.

A Gestão de Formação na CML, constitui uma estratégia do Departamento de Desenvolvimento e Formação, uma vez que, este promove a formação contínua para os trabalhadores com o objetivo de aperfeiçoar a sua atividade e o seu desenvolvimento profissional proporcionando ganhos para a autarquia local.

**Por isso, a CML distingue a Formação Contínua da seguinte forma:**

- **Formação de Qualificação** – aquisição de conhecimentos, competências e atitudes para o desempenho de uma determinada atividade profissional em função;
- **Formação de aperfeiçoamento** – melhorar e complementar as competências previamente adquiridas no desempenho de uma determinada função;
- **Formação de especialização** – aquisição de saberes numa dada área ou função específica, pressupondo a existência de uma qualificação prévia;

- **Formação de reciclagem ou atualização** – objetivo é a atualização ou reaquisição de conhecimentos, competências ou atitudes, no desempenho da atividade profissional, seja por questões de evolução tecnológica ou outros.

Desta forma, é de considerar que o capital humano existente em toda e qualquer organização, constitui a chave para o sucesso, que se difere de todas as outras, por isso o desenvolvimento e a formação constituem uma aposta estratégica dos recursos humanos tornando a organização mais competitiva no seu mercado de atuação.

#### **1.4 - Ciclo do processo da Gestão da Formação nas Autarquias Locais:**

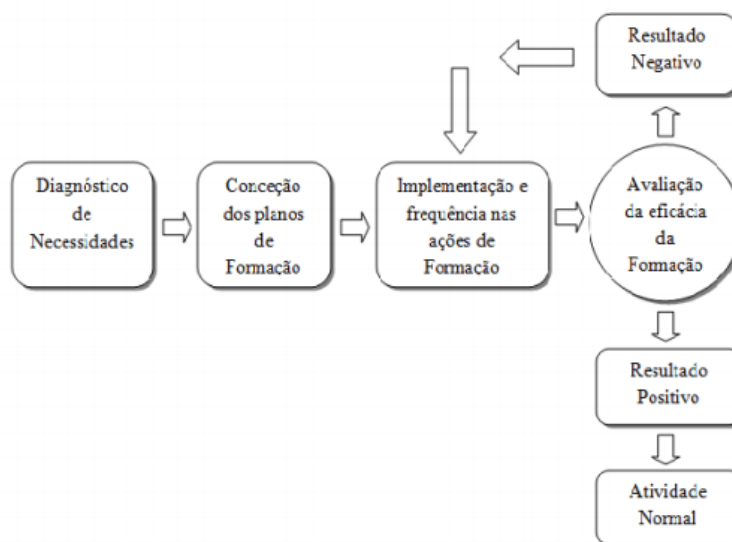
A Formação profissional constitui num investimento, uma vez que ela carece de custos para a realização de todo o processo e que resulta na satisfação profissional e no desempenho organizacional, por isso, a formação tem de estar interligada com o ciclo de gestão dos organismos, e especialmente com a gestão dos recursos humanos para uma melhor execução do mesmo.

Deste modo, segundo a INA (Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Função Pública), “a formação profissional deve assentar na identificação de referências de competências e no levantamento das necessidades de formação, os planos e ações de formação deverão ser concebidos em função dos conhecimentos a adquirir e das competências a desenvolver, devendo existir uma monitorização da eficiência e efetividade do processo formativo, para a sua permanente e contínua atualização e melhoria”.

Segundo Chiavenato, (2015) (citado por Magda, 2016:21) o processo formativo, traduz na constituição de um plano de formação, assenta em quatro fases imprescindíveis para a sua concretização que são: levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, planeamento da formação, implementação do programa de formação, e avaliação do programa de formação. Deste modo, ele apresenta as etapas da formação no seguinte fluxograma:

**Fig. 5 - Fluxograma informativo do funcionamento de um Processo Formativo (adaptado de Chiavenato, 2005)**

**Fonte:** Rodrigues (2016)



#### ❖ Diagnóstico e Seleção das Necessidades de Formação

No processo de levantamento das necessidades de Formação, a primeira etapa é o diagnóstico, que constitui um elemento muito importante a ter em conta na elaboração do plano de formação, visto que ajuda na identificação das reais necessidades da organização permitindo a elaboração de um plano mais eficaz e eficiente, evitando menos desperdícios de recursos possíveis, e deste modo, para que a formação tenha impacto, é necessário identificar de forma sistemática os problemas e as situações que ela e os recursos disponíveis conseguem resolver.

Segundo Almeida (1993), “o diagnóstico das necessidades de formação, como suporte para elaboração do plano de formação, revela-se de especial importância não só para a deteção de áreas críticas devido ao défice de competências para a prossecução de objetivos organizacionais, mas também como forma de dar voz às expectativas dos trabalhadores no que respeita ao acesso à formação profissional”.

Na mesma linha do raciocínio, para Rodrigues (2016), é “ainda importante destacar que ao fazer um diagnóstico de necessidades, deve-se ponderar todos os fatores existentes no ambiente interno da empresa e no seu meio envolvente, de modo que a formação seja

um investimento seguro e útil e para se poderem prever possíveis entraves e ocorrências, atuando assim prospectivamente”.

Na perspetiva da CML, a seleção final dos candidatos a ação de formação pretendida é da competência da DMRH/DDF, atendendo aos critérios de seleção dos candidatos regulamentados pelo Despacho n.º 57/P/2016, de 16 de junho que a seguir se justificam:

- A adequação do curso pretendido as funções que o trabalhador desempenha ou que virá a desempenhar;
- O curso corresponder a uma necessidade de formação validada pelo dirigente da sua UO;
- As vagas do Plano de Formação atribuída a sua UO;
- A prioridade indicada pelo dirigente do serviço a que pertence o colaborador;
- Fundamentação da inscrição no curso pelo dirigente.

Assim sendo, é de considerar que com base no diagnóstico e levantamento das necessidades feitas, é necessário o processo de seleção mediante as reais necessidades da organização, auxiliando-os aos objetivos organizacionais, permitindo maior enriquecimento ao nível do conhecimento como também maior prática no saber fazer, contribuindo e muito para o desempenho tanto ao nível pessoal de forma a ajudá-los nas suas práticas do dia-a-dia de trabalho, como também ao nível organizacional.

### **❖ Elaboração do Plano da Formação**

Na perspetiva de Calado, A. (2012), o Plano de Formação *“é um documento que sintetiza as necessidades de formação dos trabalhadores, sendo composto por diversas ações de formação organizadas de acordo com os critérios de cada empresa. Inclui informação relativa ao conteúdo programático, aos objetivos da ação, ao número de horas, ao local de formação, aos participantes e aos custos previstos e pode ser de periodicidade anual, considerado de curto prazo, ou de periodicidade mais alargada, de três ou cinco anos, considerado neste caso de médio e longo prazo”*. Ainda realça Cruz (1998) que o predomínio de planos de formação de curta duração, por exemplo um ano reflete a pressão e a volatilidade (risco) das práticas de formação resultantes das dinâmicas económicas, tecnológicas e organizacionais.

De acordo com Gomes, J.F. *et al.* (2008:404), no processo da elaboração do plano da formação, o mais importante é a definição dos objetivos da formação, assim, as

necessidades indicam claramente os objetivos da qual os conteúdos que os formandos deverão dominar no final da ação de formação.

De acordo com a CML, o Plano da formação, é constituído com a participação das diversas unidades orgânicas (UO) e dos trabalhadores. Este plano divulga os custos de formação por áreas temáticas, ações e respetivos coordenadores pedagógicos.

O Plano de Formação segundo a CML, consiste num documento que integra o conjunto estruturado das atividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de alcançar os objetivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação.

O objetivo da elaboração do Plano da Formação segundo a CML, consiste em ajustar o desempenho profissional do trabalhador aos objetivos estratégicos e operacionais e ao plano de atividades das UO, como estratégia de melhoria da qualidade na organização.

De acordo com a CML, o Plano da Formação é construído da seguinte forma:

- a) Identificação das necessidades de formação organizacionais, pelo dirigente de cada UO em conjunto com o interlocutor da função RH/ Núcleo de Apoio a Formação (NAF);
- b) Validação pelo dirigente máximo de cada UO das respostas ao questionário individual (enviado a todos os trabalhadores) com a indicação das necessidades de formação, quer ao nível profissional, quer ao nível do desenvolvimento pessoal.
- c) Propostas da Direção Municipal de Recursos Humanos/ Departamento de Desenvolvimento e Formação (DMRH/DDF), compromissos de formação anteriormente assumidos, orientações de algumas direções municipais cujo âmbito de intervenção na autarquia é totalmente transversal, necessidades de formação identificadas no âmbito da avaliação SIADAP (sistema de avaliação de desempenho na administração pública), e outros considerados pertinentes;
- d) O Levantamento de necessidades de formação garante uma política de equidade no acesso a formação proporcionada pela Autarquia pelo que o número de pedidos de formação permitido a cada UO corresponderá a uma taxa de formação a aplicar ao efetivo de trabalhadores, garantindo, por esta via, um acesso equitativo a formação para todos os trabalhadores.



Contudo, é de salientar que, o planeamento da formação deve fundamentar-se sobretudo nos problemas diagnosticados na fase de levantamento das necessidades, e seleciona-los conforme a prioridade. Por isso, a elaboração do Plano de Formação, deve definir claramente os objetivos da formação no âmbito das competências a adquirir, visto que a formação constitui um fator, chave de mudanças onde toda e qualquer organização deve apostar.

### ❖ **Implementação/ Execução de Ações de Formação**

Após a análise e o planeamento segue-se com a prática, isso é, com a realização de ações de formação, proporcionando maior motivação e melhoria da qualidade na organização.

Deste modo, é de afirmar que, participando em ações de formações, os colaboradores conseguem aplicar constantemente os seus conhecimentos e habilidades ganhos em formação no exercício das suas atividades profissional, proporcionando assim maior dedicação, entusiasmo e produtividade.

De acordo com Gomes, J.F. *et al.* (2008:408), durante a execução de ações de Formação, existem vários fatores que contribuem para o sucesso do mesmo:

- a) **Adequação dos programas as necessidades da organização** – só se justifica realizar ações de formações se tiver utilidade para a organização, se isso não for deixará de ser um investimento e passa a ser apenas um custo;
- b) **Qualidade dos Materiais Didáticos** – esses materiais devem ser cuidadosamente selecionados e orientado para os objetivos da formação, e ajustado as características dos formandos;
- c) **Qualidade dos Formadores** – as características dos formadores, contribui em grande medida num sucesso ou não da formação;
- d) **Motivação e Qualidade dos Formandos** – a motivação dos formandos, constituem as condições necessárias para o sucesso da formação, eles têm que ter a noção de que a formação mais do que uma obrigação, consiste numa oportunidade e num benefício para eles, visto que, sem interesse a formação não terá sucesso.

## ❖ Avaliação da Formação/ Impacto

A Avaliação constitui a última etapa a ser cumprido, e consiste em verificar se a formação cumpriu ou não os objetivos estipulados.

Segundo a CML, avaliação da Formação, é um processo de acompanhamento, controlo e apreciação de um sistema de um plano ou de uma ação de formação, com o objetivo de melhorar a formação.

Também é considerada, uma das fases mais importantes da formação, que permite aferir e identificar os pontos fortes e fracos de cada ação de formação, bem como o seu impacto na melhoria das competências dos trabalhadores.

Na CML, a avaliação da formação realiza-se em quatro níveis distintos, a saber:

- **Avaliação de reação (nível 1)** – consiste em medir o nível de satisfação dos formandos e do formador, através de um questionário que é distribuído no final da ação da formação;
- **Avaliação de conhecimentos/ aprendizagens (nível 2)** – consiste em medir as aprendizagens através da aplicação de diferentes instrumentos de avaliação durante e no final da ação de formação, com critérios previamente definidos pelo formador. No caso de haver avaliação sumativa o formando terá um certificado de formação profissional.
- **Avaliação de comportamentos/ transferência (nível 3)** – é aplicado em algumas ações de formação, 6 meses depois da formação, através de uma sessão de acompanhamento com o objetivo de consolidar conhecimentos e aferir se houve transferência de conhecimentos para o posto de trabalho através da aplicação de um questionário aos formandos e a respetiva chefia direta. Os dados recolhidos serão tratados e darão origem a um relatório que será facultado a UO.
- **Avaliação de impacto (nível 4)** – aplica-se em algumas ações de formação, pretende aferir se a mudança pretendida pelo serviço, que solicitou a formação, se efetivamente se realizou. O impacto é medido através de indicadores de medida aplicadas antes e depois da formação. É do resultado da comparação que se afere o grau de impacto da formação.

**Fig. 6 - CML – Níveis da Avaliação da Formação na CML**

**Fonte:** Elaboração própria (2020)



De acordo com Gomes, J.F. *et al.* (2008:418), o impacto da formação deve ser analisado de acordo com os seguintes níveis:

- **Nível Organizacional** - neste nível a formação pode ser vista como um meio para aumentar eficácia organizacional, isto é a maior aproximação entre os objetivos da organização e os colaboradores, a melhoria do ambiente de trabalho e a facilidade de mudança;
- **Nível da Gestão de pessoas** – neste nível espera-se resultados como menos rotatividades e absentismo, o desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades dos colaboradores, e a maior adesão dos colaboradores aos objetivos da organização;
- **Nível do Trabalho** – neste nível espera-se o aumento da produtividade os ganhos de qualidade, a diminuição do número de acidentes de trabalho e o melhor aproveitamento das máquinas e equipamentos.

Contudo, é de afirmar que, o Ciclo da Formação, possui uma importância inquestionável visto que, serve de elo entre a estratégia organizacional e a aplicação operacional dos princípios da gestão de pessoas, dos quais a formação faz parte.

### **1.5 - Importância da Gestão da Formação como contributo do sector dos recursos humanos no desenvolvimento das autarquias**

De acordo com o Plano de Formação da CM-Loures, “a formação profissional é um direito e um dever dos trabalhadores da Administração Pública que tem como premissa a aquisição e o desenvolvimento de capacidades ou competências que possibilitem a adoção de comportamentos adequados ao desempenho profissional e a valorização pessoal e profissional”.

A Formação Profissional na Administração Pública, é entendida segundo INA (instituto nacional da administração), como um processo de interiorização de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades, a formação profissional gera mudanças no comportamento e atitudes dos trabalhadores em funções públicas, com impacto no exercício das suas funções, no seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissionais e, consequentemente, no desempenho dos organismos da Administração Pública.

Segundo a Câmara Municipal de Lisboa, a Gestão da Formação possui uma extrema importância, uma vez que:

- Permite que os trabalhadores obtenham os conhecimentos necessários ao desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas públicas que se desenvolvem na CML, facilitando o cumprimento das missões da Autarquia no quadro das orientações estratégicas consagradas no programa de governo da cidade, ao mesmo tempo que motiva e desenvolve os trabalhadores, em termos profissionais e pessoais.

Segundo Rodrigues (2016), em suma, é seguro afirmar que a formação é detentora de uma grande importância para os indivíduos, para as organizações e para o próprio desenvolvimento da sociedade, sendo, claramente, uma prática de gestão dos recursos humanos que fortalece e reinventa a superioridade competitiva para as partes que dela beneficiam.

Nesta mesma linha do raciocínio, Peretti (2004: 380), afirma que, “a política da formação permiti adaptar o pessoal as mudanças estruturais e as modificações das condições de trabalho, resultante tanto da evolução tecnológica, como da evolução do contexto económico”.

Entretanto, é seguro afirmar que, a Gestão da Formação constitui uma importante ferramenta de suporte e contributo do sector dos recursos humanos no desenvolvimento das autarquias, e de toda e qualquer organização, uma vez que, sem a atualização e aquisição de novos conhecimentos seria impossível uma organização atingir o sucesso.

### **1.6 - A Formação profissional e contínua enquanto Investimento**

O investimento em Formação constitui um fator muito importante a adotar e levar consigo para toda vida, visto que, a maioria das pessoas investe em formações, apenas no início da vida profissional, porém quando se está empregado a tendência é frequentar formações apenas quando nos é obrigado pela entidade empregadora.

Para Peretti (2004: 379), a formação responde simultaneamente aos desejos dos colaboradores e as necessidades da empresa, e contribui para a obtenção dos seus objetivos que são: satisfação profissional e performance económica.

A Formação profissional e contínua embora muitas vezes obrigada pela lei, mas não é vista como uma oportunidade por muitos empregadores, visto que para muitos esta ação, é vista apenas como um custo para a organização e nem sequer pensam no lado bom deste investimento que reside nos benefícios, na aquisição de novos conhecimentos e na renovação dos conhecimentos adquiridos anteriormente.

Deste modo, considera-se que o investimento em formação, quando realizado de forma frequente e continuada, está-se a criar a base para sustentar o desenvolvimento das organizações, isto é, sendo todas as organizações compostas por pessoas, está-se a capacitar e a enriquecer o capital humano de bagagens sólidas para a tomada de quaisquer decisão dentro e fora da organização possibilitando o melhor alcance possível dos seus objetivos. E é neste sentido que a Formação deve ser visto como um investimento, investimento este que trará sempre retornos significativos quando feito com lógica, isto é quando se baseia nas reais necessidades de cada organização, e também quando é avaliada a sua aplicação prática e impacto, visto que, o mercado está cada vez mais exigente e aprender/formar tornou-se uma estratégia de sobrevivência no mercado.

### **1.7- Regime Jurídico da Formação Profissional e sua Aplicação em Portugal**

A Formação Profissional dos Trabalhadores em funções públicas tem vindo a ser regulada pelo Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março. Neste diploma, para além de se clarificarem conceitos tidos como centrais a formação profissional, identificam-se entidades competentes para realizar ações de formação, definem-se arranjos institucionais do sistema (celebração de protocolos de cooperação e a acreditação das entidades formadoras), estabelecem-se algumas obrigações (diagnósticos de necessidades de formação, planos de formação e relatórios de atividades que contenham a enumeração das ações de formação e o balanço dos seus resultados) e esboçam-se mecanismos de governação, mediante a constituição de órgãos consultivos (a Comissão Intersectorial de Formação – CIF e os Concelhos Consultivos Sectoriais - CCS) e de um órgão coordenador do sistema.

São adstritas ao órgão coordenador um conjunto de atribuições e competências essenciais a eficácia e efetividades do sistema de formação profissional que, sendo descuidadas, farão com que o mesmo se feri no que concerne o ciclo de gestão. Essas competências passam por:

- Estudar e propor políticas e estratégias de formação profissional;
- Controlar a execução da formação, ao nível da conformidade ao estabelecido nos planos de formação e investimentos feitos, por parte das entidades competentes para realizar ações de formação;
- Conceber uma metodologia adequada a identificação de necessidades de formação (diagnóstico);
- Elaborar um sistema de indicadores de gestão a contemplar nos relatórios de atividades das entidades formadoras;
- Verificar se os organismos da Administração Pública estão a elaborar diagnósticos de necessidades e planos de formação;
- Promover auditorias periódicas as entidades que desenvolvem formação profissional no âmbito da administração pública.

Em 2010, reiterando a relevância da formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública, publicou-se a Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº89/2010, de 17 de novembro, onde se estabeleceu um plano de ação para a formação

profissional, a executar no período de 2011 a 2013. O plano tinha três grandes objetivos:

- a) Possibilitar o acesso efetivo a formação profissional a todos os trabalhadores da Administração Central do Estado;
- b) Adequar a oferta formativa as necessidades dos trabalhadores e organismos;
- c) Avaliar o impacto da formação ao nível da produtividade dos trabalhadores e qualidade dos serviços prestados.

A RCM n. º89/2010 delineava ainda um conjunto de ações a desenvolver na prossecução dos objetivos descritos a saber:

- d) Diagnóstico de necessidade de formação profissional na Administração Pública;
- e) Criação de um sistema de identificação de necessidades, programação e avaliação da formação profissional acima referida;
- f) Reforço da utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no desenvolvimento de novas ofertas formativas e na adoção de modelos e instrumentos de formação para além do regime presencial (e-learning e b-learning);
- g) Desenvolvimento de novas ofertas formativas;
- h) Definição anual de objetivos quantificados de formação;
- i) Regulamentação do exercício da função do formador na Administração Pública;
- j) Promoção de parcerias para garantir o acesso a uma oferta formativa ampla, relevante e de qualidade.

## **Parte - II**

### **2- Metodologias da investigação.**

Foi opção de o plano deste trabalho seguir uma metodologia de estudo de caso único nas autarquias seleccionadas para esta pesquisa, com vertente qualitativa através da análise dos conteúdos, e com recurso a entrevista e aplicação de questionários.

Foi aplicado questionário online (<https://forms.gle/HyMPhNGEaATMoJ9D9>), para todos os funcionários das respetivas autarquias, e foi obtido por parte da CML o total de 428 respostas, e por parte da CMP o total de 91 respostas onde puderam revelar por meio deste os seus graus de satisfação relativamente ao Plano da Formação existente nas suas autarquias.

#### **2.1 - Hipóteses de Investigação:**

**H1:** A Formação Profissional e Continua, contribuem para o melhor e constante desempenho pessoal como também ao nível organizacional;

**H2:** Se os colaboradores forem escutados e as suas sugestões forem consideradas, a elaboração de um Plano de Formação será mais fácil e terá maior impacto;

**H3:** Uma autarquia/ organização, torna-se mais produtiva se os trabalhadores se sentirem acolhidos, valorizados e integrados.

#### **2.1 - População e Amostra**

Para esta investigação, a População alvo consiste nos funcionários gerais das autarquias em estudo, e os métodos utilizados para a recolha dos dados são: inquérito por questionário e entrevista.

E segundo Reis (2018:87), a amostra “é um subconjunto da população alvo, que tem de ser representativa de todas as suas características e sobre a qual será feito o estudo”.

**Entretanto, esta investigação possui dois tipos de amostras:**

- a) **Amostra probabilísticas**, isto porque o método da entrevista, será feita apenas aos Diretores/ Chefes da Divisão responsável pela área dos Recursos Humanos/ Formação;



- b) **Amostra não-probabilística**, isto porque, na aplicação dos questionários que são dirigidos aos funcionários gerais dessas autarquias, a amostra utilizada é uma amostra accidental/ aleatória, isto é, o link do questionário é enviado aos diretores/chefes de divisão e estes enviam aos funcionários em geral e obtém-se as respostas consoante o número de funcionários a responder.

A Câmara Municipal de Lisboa, tem um total de 8.558 (oito mil, quinhentos e cinquenta e oito) trabalhadores, isto quer dizer que, é esta o universo da CML, e a sua amostra segundo a calculadora online é de:

**Fig. 7 - Calculadora Amostral Online**

**Fonte:** <https://calculareconverter.com.br/calculo-amostal/>

### Cálculo Amostral Online (calculadora para tamanho da amostra)

Calculadora

Tamanho da População:  
8558

Nível de confiança:  
95%

Margem de erro (em %):  
5

Calcular

Tamanho da Amostra  
**368**

Segundo esta calculadora amostral, sendo o universo da CM-Lisboa é de 8558 trabalhadores, a amostra necessário para a realização deste estudo é de 368 indivíduos a inquirir. Foi aplicado o questionário online, com a pretensão de abarcar toda a amostra, porém, obteve-se a colaboração mais do que desejada por parte dos colaboradores, uma vez que teve no total de 428 respostas por parte da CML.

Na autarquia da Praia, também utilizou-se o método de aplicação do questionário online, com a pretensão de abarcar a maioria dos colaboradores, mas não se obteve a

total colaboração desejada por parte dos colaboradores quanto a resposta e preenchimento do mesmo, visto que só obteve no total de 91 respostas, e não se teve também a confirmação do número total dos funcionários desta autarquia por parte do pessoal responsável, o que dificultou na definição de uma amostra que possa ser significativa ou não.

### **2.3 - Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados**

Para a realização da investigação e Recolha de dados, são utilizados métodos Quantitativos como: **questionários, e entrevistas.**

As Entrevistas são aplicadas aos Gestores ou Chefes de Divisão responsáveis pela área dos Recursos Humanos/ da Gestão de Formação nas autarquias em estudo, com o objetivo de conhecer e perceber o funcionamento do ciclo da gestão da formação nessas autarquias, e também foi aplicado questionário online, aos seus funcionários gerais a fim de perceber os seus graus de satisfação relativamente ao plano/ gestão de formação existente nessas autarquias, e qual a sua aplicação e impacto.

De acordo com Reis (2018:91), “as entrevistas permitem que o investigador estabeleça uma relação com o entrevistado de forma a ter acesso às informações relevantes para a investigação, o que permite a descrição dos fenómenos, e é muitas vezes associada a investigação qualitativa”.

Para iniciar a recolha de dados para este estudo foi solicitada a autorização para a aplicação dos questionários e a disponibilidade para efetuar as entrevistas via e-mail, dirigida ao departamento de recursos humanos (DRH) das autarquias, com o objetivo de dar a conhecer o projeto e de obter permissão para iniciar a recolha da informação. Contudo, dada a ausência de resposta por parte de uma das autarquias, através deste meio, foi inevitável fazer um pedido pessoalmente expondo a temática da dissertação e as etapas metodológicas pelas quais se pretendia passar. Posteriormente, conseguindo uma resposta positiva por parte do Departamento dos RH da CM-Praia, e do Departamento do Desenvolvimento e formação da CM-Lisboa, começou-se a recolha imediata de dados, que se iniciou em fevereiro de 2020, e término em março do corrente ano.

### **2.3.1- Análise do Conteúdo de dados Documentais:**

Esta investigação tem em seu carácter a realização de uma investigação de natureza Qualitativa com análise documental relativamente as legislações, artigos, livros, teses e posts que abordam a questão da Gestão da Formação nas organizações, especialmente nas autarquias locais e a percepção dos profissionais que atuam no ramo da Administração Pública Portuguesa e Cabo-verdiana.

A análise documental realizada possibilitou conhecer a história, a disposição e o modo de funcionamento das autarquias. Os registos de arquivo como as Deliberações e Legislações, apoiaram o trabalho de caracterização das políticas e diretrizes e da forma como é constituído e dividido a Direção Municipal dos Recursos Humanos de cada autarquia.

De acordo com Neves (2015), a investigação qualitativa, tem como principal objetivo interpretar o fenómeno em observação o com base em descrição, análise e observação para entender melhor o seu significado.

Segundo Reis (2018:90), “a documentação é um instrumento utilizado na procura de elementos para o enriquecimento da dissertação ou tese, que serão a base para a elaboração de diretrizes, no sentido de uma argumentação que viabilize a utilização de dados e de informação”.

Da análise do conteúdo, conclui-se que a CML, possui uma Certificação de Entidade Formadora Interna, regulamenta pelo Sistema de Certificação de Entidades Formadoras previstas no artigo 16 do Decreto - Lei no 397/2007, de 31 de dezembro, uma vez que ela reúne todas as condições apropriadas, e manifestou interesse em manter o seu estatuto de entidade formadora para o seu público interno, e pretende também alargar este reconhecimento a um público externo através do OF/241/DMRH/DDF/13, dirigido à Fundação CEFA. Detentora desta certificação, a CML poderá continuar a desenvolver a atividade formativa, nas mais variadas áreas de educação e formação, antecipando necessidades formativas bem como dando resposta as necessidades específicas, não só dos serviços da CML, como para outros públicos (externos à CML), e também aos municípios.

E na CMP, foi extraída a informação da Sr.<sup>a</sup> entrevista, na altura da entrevista (fevereiro 2020) onde ela afirmou que, a CMP estava na fase da implementação da CAF –

Certificação de Habilitação de/para Formação, onde disse ela nas suas palavras que: *“estamos a trabalhar neste sentido... (criar um plano de formação consistente) onde pretendemos fazê-lo detalhadamente, implementando o “CAF”, a Câmara Municipal da Praia foi selecionado como uma das instituições a ser piloto na implementação do “CAF”, e neste âmbito teremos os planos de melhorias aonde iremos criar o nosso plano de formação”*.

## Parte - III

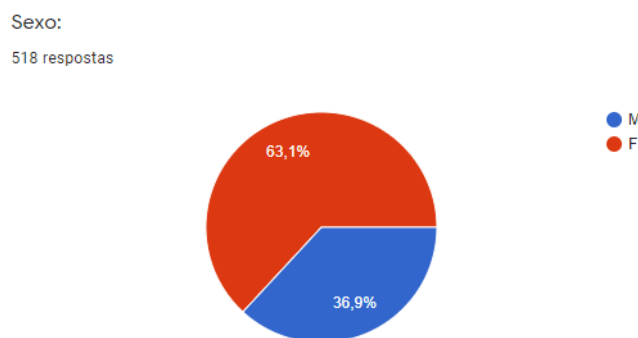
### 3.1- Análise e Tratamento dos dados:

#### 3.1.1- Apresentação e Análise dos resultados.

O Processo da apresentação e Análise dos resultados ocorre a partir das respostas obtidas através da aplicação do questionário online com os funcionários das autarquias em estudo utilizando a ferramenta do Google drive.

O Objetivo geral da aplicação deste questionário consiste em perceber e analisar o grau de satisfação dos funcionários das autarquias em estudo relativamente ao plano/ gestão da formação nela existente, a sua aplicação e impacto de forma a criar posteriormente estratégias de melhorias para a CM-Praia.

#### Gráfico nº1 – Género



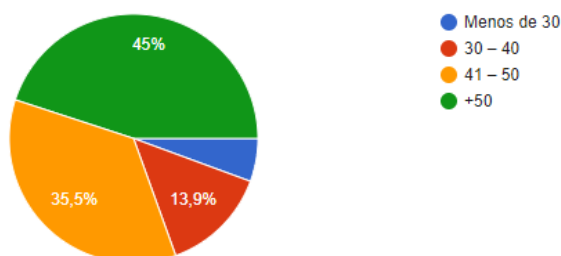
**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** A primeira análise dos resultados, diz respeito ao género dos inquiridos. Segundo o gráfico n.º 1, no total de 518 respostas obtidos em ambas as autarquias, a maioria pertence ao género feminino com 63,1%, e a outra percentagem equivalente a 36,9%, pertence ao género masculino, o que demonstra que a maioria dos inquiridos pertence ao género feminino, conforme podemos ver no gráfico acima indicado.

## Gráfico nº2- Faixa Etária

Faixa etária?

518 respostas



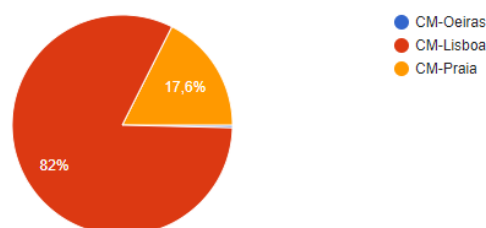
**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** A segunda análise centra-se na faixa etária dos inquiridos, onde no total de 518 indivíduos, a maioria pertence à faixa etária de + de 50 anos com a máxima percentagem de 45%, o que implica necessariamente afirmar que conforme a organização Mundial da Saúde (OMS) classifica o envelhecimento, a maioria dos indivíduos a responder o questionário pertence à Meia-idade que é a idade compreendida entre 45 a 59 anos. A segunda maioria com 35,5%, pertence à idade compreendida entre 41-50 anos, e a minoria com 13,9% corresponde à idade compreendida entre 30-40 anos de idade, segundo o gráfico apresentado acima.

## Gráfico nº3- A que Autarquia pertence?

A que Autarquia pertence ?

518 respostas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Analisando os dados correspondentes a Autarquia a que pertence os inquiridos, como óbvio, a CML por possuir um universo maior, obteve-se maior número de respostas ao questionário com 82%, e a CMP por possuir um universo menor obteve-se também, menor número de respostas ao questionário com apenas 17,6%.

**Tabela nº1 – Função Desempenhada?**

| <b>Função Desempenhada CML</b> | <b>Nº de Respostas</b> |
|--------------------------------|------------------------|
| • Técnico Superior             | 244                    |
| • Assistente Técnico           | 106                    |
| • Assistente Operacional       | 57                     |
| • Dirigentes                   | 17                     |
| • NS/NR                        | 4                      |
| <b>Total</b>                   | <b>428</b>             |
| <b>Função Desempenhada CMP</b> | <b>Nº de Respostas</b> |
| • Técnico Superior             | 46                     |
| • Assistente Técnico           | 16                     |
| • Assistente Operacional       | 18                     |
| • Dirigentes                   | 8                      |
| • NS/NR                        | 3                      |
| <b>Total</b>                   | <b>91</b>              |

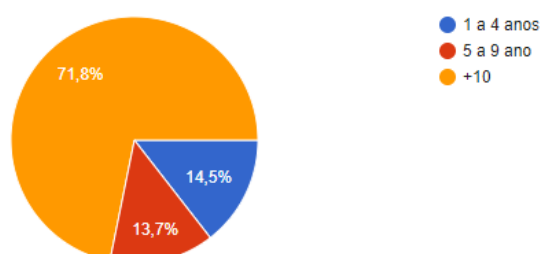
**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Tendo em conta a questão Função Desempenhada, no total de 518 respostas dos inquiridos na CML, a maioria pertence à função de Técnico Superior com 244 indivíduos, a segunda maior número pertence à Assistente Técnico com 106 indivíduos inquiridos, 17 dirigentes e 4 NS/NR (não sabe responder ou não respondeu) e na CMP, no total de 91, a maioria pertence também à função de técnico superior com 46 indivíduos, e a segunda maior pertence à Assistente técnico (16) e operacional (18) e com 8 Dirigentes, e 3 NS/NR (não sabe responder ou não respondeu).

**Gráfico nº4 – Anos de Experiência na Função?**

Anos de Experiência na Função?

518 respostas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

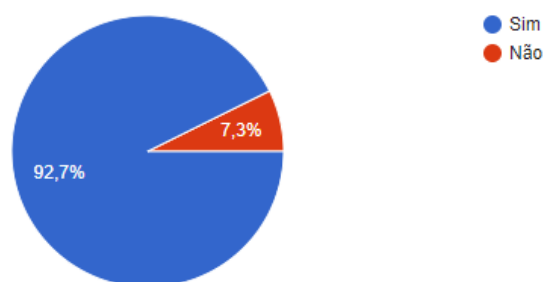
**Análise:** Relativamente ao ano de experiência na função em ambas as autarquias em estudo, é de salientar que no total de 518 respostas dos inquiridos, a maioria de 372

respostas equivalentes a 71,8% afirmaram ter + de 10 anos no exercício da sua função, a segunda maioria de 75 respostas equivalentes a 14,5% afirmam ter 1 a 4 anos, e a minoria de 71 respostas equivalentes a 13,7%, afirmam ter 5 a 9 anos de exercício na sua função.

#### **Gráfico nº5 – Sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções?**

Sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções?

518 respostas



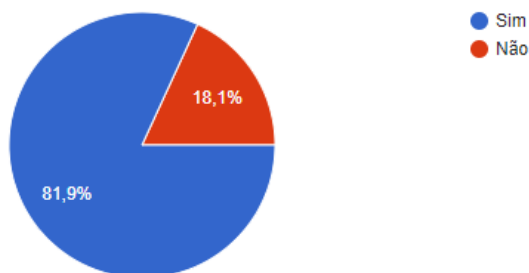
**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Realçando a questão de Sentir a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções no âmbito da Formação profissional num total de 518 respostas obtido das ambas autarquias, a maioria de 480 respostas equivalentes a 92,7% consideram que sim, e apenas 38 respostas equivalentes a uma minoria de 7,3%, consideram que não sentem a necessidade de melhorarem o desempenho das suas funções no âmbito da Formação profissional conforme apresenta o gráfico acima.

#### **Gráfico nº6 – Tem Conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua Autarquia?**

Tem Conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua autarquia?

518 respostas

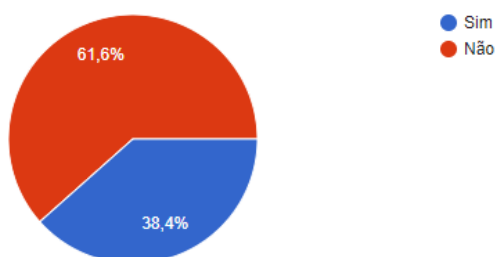


**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** No total de 518 respostas obtidas em ambas autarquias em estudo, a maioria de 424 respostas equivalentes a 81,9% afirmam que sim que tem conhecimento, e a minoria de 94 respostas equivalentes a 18,1% afirmam que não tem conhecimento do Plano da Formação existente na sua autarquia.

**Gráfico nº7- Sentiu-se envolvido na definição do Plano de Formação da sua autarquia?**

Sentiu-se envolvido na definição do Plano de Formação na sua autarquia?  
518 respostas

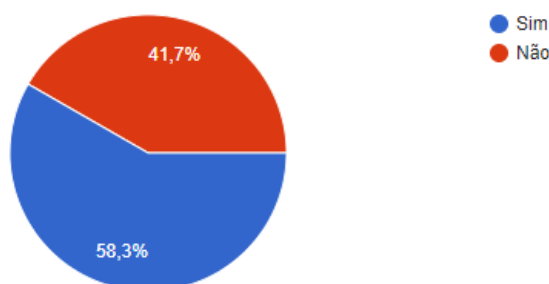


**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Relativamente a participação dos indivíduos inquiridos na definição do Plano da Formação da sua autarquia, no total de 518 respostas obtido, a maioria de 319 respostas equivalentes a 61,6% afirmam não se sentirem envolvidos na definição do plano da formação da sua autarquia, e a minoria de 199 respostas equivalentes a 38,4% afirmam sentirem-se envolvidos na definição do plano da formação da sua autarquia.

**Gráfico nº8- Já usufruiu de algum plano de formação na sua autarquia nesses últimos 2 anos?**

Já usufruiu de algum plano de formação nesses últimos 2 anos?  
518 respostas



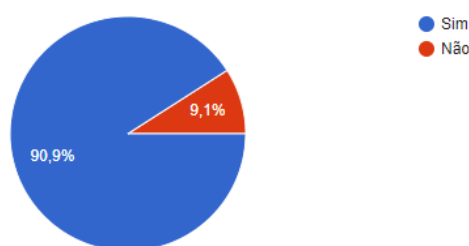
**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)



**Análise:** Relativamente a participação dos indivíduos inquiridos em ação de Formação na sua autarquia nos últimos 2 anos, no total de 518 respostas obtidos, a maioria de 302 respostas equivalentes a 58,3% afirmaram que sim, que já usufruíram, e a minoria de 216 respostas equivalentes a 41,7% afirmaram que não, que não usufruíram de nenhum plano de formação na sua autarquia nesses últimos 2 anos.

#### Gráfico nº9- Gostaria de desenvolver alguma competência com a frequência de cursos de formação profissional?

Gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de cursos de formação profissional?  
518 respostas



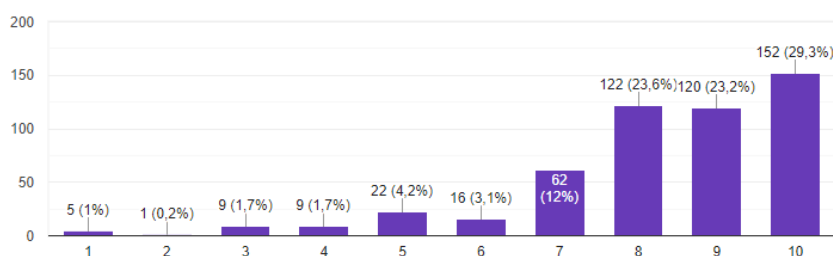
**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o gráfico apresentado acima, no total de 518 respostas obtidos, a maioria de 471 respostas equivalentes a 90,9% afirmaram que sim, que gostariam de desenvolver competências com a frequência em ação de formação profissional, enquanto a minoria de 47 respostas equivalentes a 9,1% dizem que não, o que resumidamente mostra que a maioria dos indivíduos inquiridos tem interesse de participar em ações de formação, de modo a aperfeiçoarem as suas competências.

#### Gráfico nº10- Qual o grau da importância que a Formação possui para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)?

Dos vários factores que contribuem para a melhoria do desempenho profissional qual o grau de importância que a formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)?

518 respostas

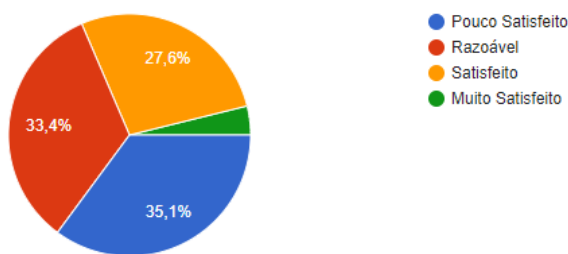


**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Relativamente ao grau da importância que a Formação assume para os indivíduos inquiridos de ambas as autarquias em estudo, num total de 518 respostas obtidos, a maioria de 152 respostas equivalentes a 29,3% atribuíram a classificação de 10 valores, como sendo muito bom, 120 respostas equivalentes a 23,2% atribuíram a classificação de 9 como sendo muito bom, 122 respostas equivalentes a 23,6%, também classificaram com 8 muito bom, e 12% classificam com 7-Bom, 16 também como Bom, e as outras restantes de 62 respostas equivalentes a 11,9% classificaram com (1, 2, 3, 4 e 5) considerados péssimos.

**Gráfico nº11- Grau de Satisfação relativamente ao Plano de Formação existente na sua Autarquia:**

Qual é o grau de Satisfação relativamente ao plano/ gestão de formação na sua autarquia?  
518 respostas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Depois de algumas questões relacionadas com a Gestão da Formação, põe-se a questão do grau da satisfação dos inquiridos relativamente ao plano da formação existente na sua autarquia, onde no total de 518 respostas, a maioria de 182 respostas equivalentes a 35,1%, consideram estarem pouco satisfeitos, a segunda maioria de 173 respostas equivalentes a 33,4% consideram estarem razoável e a minoria de 143 respostas equivalentes a 27,6% consideram estarem satisfeitos, e apenas 20 respostas equivalentes a 3,9% consideram muito satisfeitos.

**Tabela nº2 – Julgam que a Formação Profissional e Contínua, constitui uma estratégia de forma a trazer ganhos para as autarquias?**

| <b>Julgam que a Formação Profissional e Contínua, constitui uma estratégia dos Recursos Humanos de forma a trazer Ganhos para as autarquias?</b>   |   |
|--|---|
| <b>SIM: 440</b>  | <b>NÃO:10</b>   |
| <b>OUTROS ARGUMENTOS:</b>  |   |
| <b>R.26-</b> Sim, a capacitação contínua tem um papel importante no melhoramento de planos de respostas eficientes aos desafios que se vão surgindo;   | <b>R.118-</b> Não muito.  |
| <b>R.29-</b> Claro que sim, só com formação continua a autarquia não ficará ainda mais obsoleta;   | <b>R.119-</b> Não muito.  |
| <b>R.42-</b> Claro. É importante termos formação sobre diversas matérias. Enquanto jurista sinto necessidade constante de atualizar-me sobre determinadas áreas e uma formação para reciclar é sempre uma boa ferramenta;  | <b>R.139-</b> Não, Poderia ser, se fosse bem administrado e bem distribuído;  |
| <b>R.199-</b> Maior capacitação dos profissionais.   |   |
| <b>R.46-</b> Sim, ajuda a ampliar as competências técnicas internas;   | <b>R.151-</b> Não, mas devia constituir.  |
| <b>R.196-</b> Sim quando é abrangente a todas as funções;  |   |
| <b>R.47-</b> sim, pois permite ao colaborador evoluir nas suas capacidades e desenvolver novas que permitam aceder a um novo posto.  | <b>R.184 –</b> Não, mas Se existisse para todos de igual forma, sim   |
| <b>R.129-</b> Sim pois contribui para a atualização dos conhecimentos;   |   |
| <b>R.407-</b> Sim. Adaptação e manuseamento novas ferramentas e tecnologias  |   |
| <b>R.49-</b> Quando bem elaborada trará ganhos a diversos níveis;  | <b>R.208-</b> Não na totalidade, outras variáveis são necessárias para o ganho das autarquias. A motivação é constitutiva por várias componentes. |
| <b>R.110-</b> Sim, constitui uma mais-valia, pois, resultam mais-valias em eficiência, eficácia e qualidade no desempenho das funções por parte dos trabalhadores, logo mais-valias para as Autarquias no âmbito das suas missões, estratégias e objetivos;  |   |
| <b>R.246-</b> Se for rigorosamente isenta, quanto a indicação de formandos, e liberdade de escolha destes últimos quanto ao curso que pretendem, e que entendam melhor para o desempenho das suas funções, sim.  |   |
| <b>R.51-</b> Se as autarquias proporcionarem uma boa formação aos seus funcionários resultaram ganhos para os serviços uma vez que os funcionários com essa formação ficarão mais capazes para desenvolverem as suas funções.  | <b>R.220-</b> Em parte.   |
| <b>R.52-</b> Sim uma vez que uma das formas de atualizarmos conhecimentos e ter contacto com novas técnicas e métodos.   | <b>R.228-</b> Depende da formação/experiência dos formadores. Se apostarmos unicamente em RH da CML o alcance será menor.                         |
| <b>R.365-</b> Mais do que a Formação Profissional Contínua, a estratégia mais eficaz seria a da limpeza dos Quadros e reorganização de equipas/chefias.  |   |
| <b>R.127-</b> A Formação profissional contínua é sem dúvida crucial para qualquer organização, por maioria de razão para as autarquias, que prestam um serviço público;  |   |
| <b>R.59-</b> Se a formação for adequada ao desempenho de funções;  | <b>R.266-</b> Não tenho opinião formada   |
| <b>R.416-</b> A um nível muito elevado e deveria ser obrigatória   |   |
| <b>R.70-</b> Sim, a formação é muito importante para melhoria do desempenho profissional;  | <b>R.269-</b> Devia!  |
| <b>R.73-</b> SIM É SEMPRE UMA Mais-valia   | <b>R.304-</b> não sei   |
| <b>R.83-</b> Sim, mas se a formação não tiver aplicação imediata, perde-se um pouco.   | <b>R.310-</b> não sei   |
| <b>R.91-</b> É evidente que a formação profissional traz ganhos no desempenho das funções e consequentemente na resposta das autarquias aos problemas.   | <b>R.318-</b> Depende da formação   |
| <b>R.102-</b> Sem dúvida, o conhecimento extra é sempre uma mais-valia.  | <b>R.358.</b> Talvez  |
| <b>R.103-</b> Sim, sensibilizando os colaboradores para novos desafios;<br><b>R.104-</b> Claro, a especialização a atualização de informação são a base de trabalho competente;<br><b>R.105-</b> Sim, ganhos profissionais e pessoais dos formandos, e também como forma de promover a autoconfiança profissional;<br><b>R.109-</b> Penso que sim ao promover a melhoria de conhecimentos;<br><b>R.195-</b> Possibilita fazer um trabalho de melhoria e se possível, de excelência |   |

|   |
|---|
| <b>R.128-</b> sim constitui desde que adequada e concertada com os objetivos e necessidades dos funcionários;   |
| <b>R.133-</b> Se cada funcionário após a formação poder colocar em prática o que aprendeu sim;  |
| <b>R.197-</b> Sim. Permite desenvolvimento profissional e serviço mais eficaz e eficiente.  |
| <b>R.166-</b> Sim. Pilar fundamental quando integrado num modelo de avaliação de desempenho que pretenda ser efetivamente um instrumento de gestão, não só para identificar áreas a desenvolver para melhoria do desempenho, mas também como ferramenta para aferir a eficácia e adequabilidade das medidas corretiva, nomeadamente da formação ministrada. |
| <b>R.205-</b> Sem dúvida. Apenas com as competências dos seus recursos humanos a autarquia evolui.  |
| <b>R.206-</b> sim porque estimula o aumento e a qualidade do trabalho realizado por cada funcionário  |
| <b>R.210-</b> Obviamente que sim, os conhecimentos adquiridos, adaptados a função exercida traz claras melhorias nos serviços prestados.  |
| <b>R.247-</b> Maior informação implica mais ferramentas para resolução das tarefas diárias  |
| <b>R.250-</b> Sim, de modo que mantém as pessoas interessadas e mais participativas.  |
| <b>R.291-</b> se os pacotes formativos acompanharem a atualização de conhecimento técnico e científico, sim   |
| <b>R.340-</b> Sim. Existem muitos funcionários desatualizados   |
| <b>R.349-</b> A formação profissional contínua, na minha opinião, contribui para o bom desenvolvimento dos serviços e para a saúde física e mental de todos os funcionários, independentemente da carreira.   |
| <b>R.359-</b> A formação constitui instrumento de atualização e de capacitação capaz de canalizar para os serviços melhores desempenhos e envolvimento. Recursos mais qualificados devem ser um ativo maior para as entidades, que devem exigir melhores resultados e proporcionar um serviço mais próximo e valioso aos munícipes.                         |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Relativamente a questão aberta posta a disposição dos indivíduos inquiridos de forma a analisar as suas liberdades de expressão e ponto de vista, sobre a seguinte pergunta: **Julgam que a Formação Profissional e Contínua, constitui uma estratégia de forma a trazer ganhos para as autarquias?**

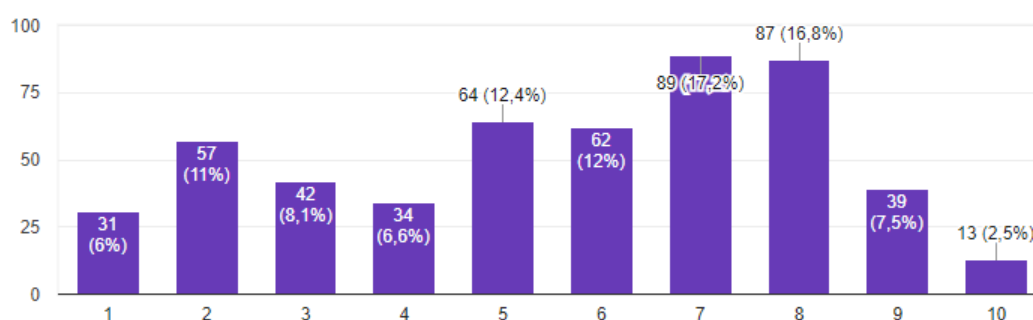
No total de 518 respostas dos inquiridos, temos 440 resposta de SIM, isto é 440 consideram que a formação profissional e contínua constitui sim uma estratégia dos RH de forma a trazer ganhos para as autarquias, e 10 consideram que não, que a formação não constitui uma estratégia de forma a trazer ganhos para as autarquias.

Várias outras atribuíram também uma resposta positiva, mas ditas por suas próprias palavras argumentando o seu ponto de vista, assim como algumas outras atribuíram também uma resposta negativa, mas ditas por suas próprias palavras conforme constata na tabela nº.2 acima identificado por números de respostas.

**Gráfico nº12- classificação do desempenho da sua Autarquia em termos de investimento no âmbito da Gestão de Formação dos seus colaboradores numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom).**

Numa escala de 1 a 10, como classifica o desempenho da sua Autarquia em termos de investimento no âmbito da Gestão de Formação dos seus colaboradores (sendo 1 o nível de pior desempenho e 10, o nível de melhor desempenho)?

518 respostas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** Relativamente a classificação feita pelos colaboradores das ambas autarquias em termos do desempenho e investimento das suas autarquias no âmbito da Gestão da Formação, num total de 518 respostas obtidas, a maioria no total de 138 respostas (agrupamento das classificações: 8, 9 e 10) equivalentes a 26,8% atribuíram uma classificação positiva de muito bom, e 126 respostas (agrupamento das classificações: 6 e 7) equivalentes a 29,2% atribuíram a classificação de bom, 98 respostas (agrupamento das classificações: 4 e 5) equivalentes a 9% classificou como suficiente e 130 respostas (agrupamento das classificações: 1, 2 e 3) equivalentes a 25,1% classificou como negativa/péssima o desempenho das suas autarquias no âmbito do investimento na formação dos seus colaboradores.

### 3.1.2- Análise Comparativa/ Cruzamento Variáveis

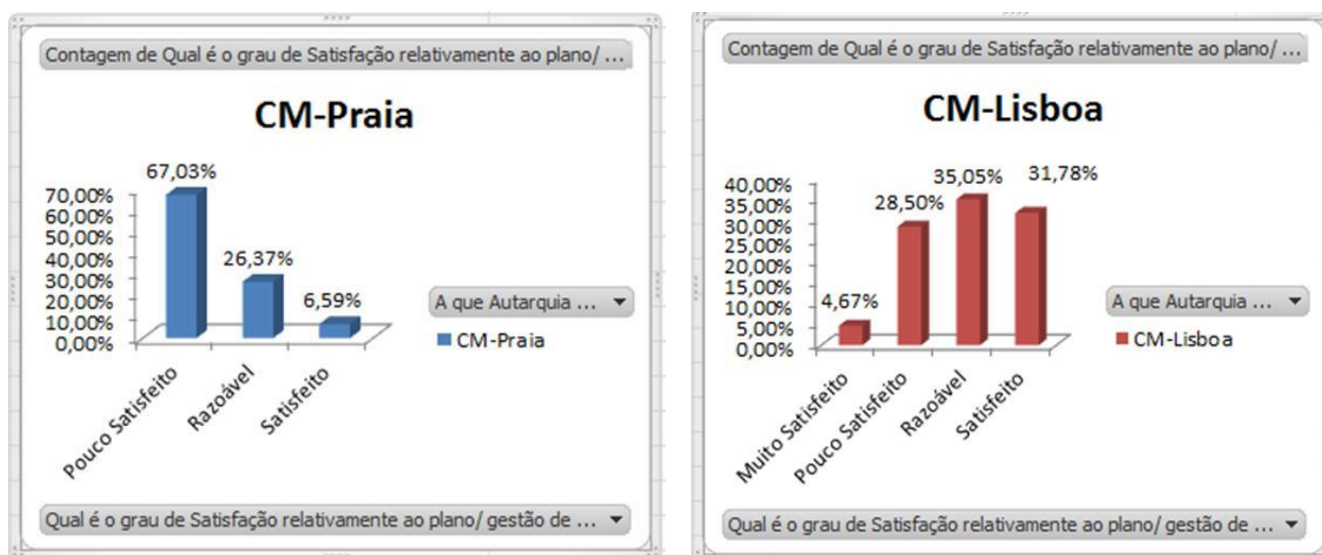
O cruzamento de dados é fundamental numa investigação uma vez que, permite-nos analisar os resultados e tirar uma conclusão com, mas clareza acerca dos dados obtidos, e também fazer uma breve comparação.

**Tabela Cruzamento nº1-** A que Autarquia pertence VS Grau de Satisfação Relativamente ao Plano/Gestão de Formação da Sua Autarquia.

| Qual é o grau de Satisfação relativamente ao plano/ gestão de formação na sua autarquia? | Rótulos de Coluna |             | Qual é o grau de Satisfação relativamente ao plano/ gestão de formação na sua autarquia? | Rótulos de Coluna |             |
|--|-------------------|-------------|--|-------------------|-------------|
|  |                   |             |  |                   |             |
| Rótulos de Linha   | CM-Praia          | Total Geral | Rótulos de Linha   | CM-Lisboa         | Total Geral |
| Pouco Satisfeito   | 61                | 61          | Muito Satisfeito   | 20                | 20          |
| Razoável   | 24                | 24          | Pouco Satisfeito   | 122               | 122         |
| Satisfeito   | 6                 | 6           | Razoável   | 150               | 150         |
| Total Geral  | 91                | 91          | Satisfeito   | 136               | 136         |
|  |                   |             | Total Geral  | 428               | 428         |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento Nº 1-** A que Autarquia pertence VS Grau de Satisfação Relativamente ao Plano/Gestão de Formação da Sua Autarquia.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com a avaliação de satisfação relativamente ao plano/gestão de formação nas autarquias em estudo, no total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que apenas 20 indivíduos equivalentes a 4,27% consideram estarem muito satisfeitos com o plano/gestão da formação desta autarquia, 122 equivalentes a 28,50% consideram estarem pouco satisfeitos, 136 equivalentes a 31,78% afirmam estarem satisfeitos e a maioria de 150 indivíduos equivalentes a 35,05% afirmam estarem razoáveis, o que mostra que a autarquia está proporcionando uma satisfação equilibrada aos seus colaboradores, e sugere-se que invistam cada vez mais nos seus potenciais humanos.

Enquanto na CM-Praia, o cenário acontece de forma diferente, visto que, no total de 91 respostas quanto ao grau da satisfação com o plano existente nessa autarquia, a maioria dos inquiridos (61 indivíduos), equivalente a 67,03% afirmam estarem pouco satisfeitos, 24 indivíduos equivalentes a 26,37% afirmam estarem razoáveis e apenas 6 equivalentes a 6,59% consideram estarem satisfeitos, o que mostra que a autarquia precisa reforçar os mecanismos de aposta e valorização dos seus colaboradores de modo a suprimir as falhas existentes e aperfeiçoar cada vez mais este potencial que constitui a chave do sucesso da organização proporcionando maior satisfação aos colaboradores.

**Tabela Cruzamento N°2-** A que Autarquia pertence VS Sente a necessidade de melhorar o desempenho da sua função?

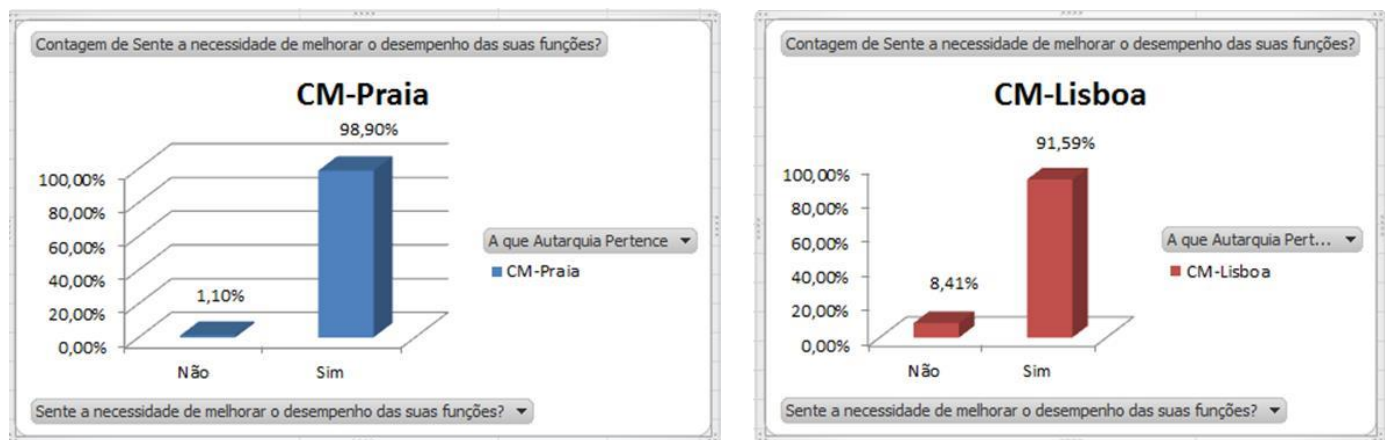
| Sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções? | Rótulos de Coluna |             |
|--|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha   | CM-Praia          | Total Geral |
| Não  | 1                 | 1           |
| Sim  | 90                | 90          |
| Total Geral  | 91                | 91          |

| Sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções? | Rótulos de Coluna |             |
|--|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha   | CM-Lisboa         | Total Geral |
| Não  | 36                | 36          |
| Sim  | 392               | 392         |
| Total Geral  | 428               | 428         |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)



**Gráfico Cruzamento N° 2-** A que Autarquia pertence VS Sente a necessidade de melhorar o desempenho da sua função?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com a questão sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções?

No total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que a maioria de 392 indivíduos equivalentes a 91,59% afirmam que SIM, que sentem a necessidade de melhorarem o desempenho das suas funções, onde apenas 36 indivíduos equivalentes a 8,41% consideram que NÃO, que não sentem a necessidade de melhorarem o desempenho das suas funções. Enquanto na CM-Praia, no total de 91 inquiridos praticamente todos os indivíduos (90) afirmaram que SIM, que sentem a necessidades de melhorarem o desempenho das suas funções, exceto 1 afirmou que não, e comparando com a autarquia de lisboa mostra-se que em ambas as autarquias os colaboradores estão cada vez mais motivados e querem cada vez mais participar em ações de formações que certamente ajudam-lhes no melhor desempenho das suas atividades profissionais proporcionando satisfação e motivação.



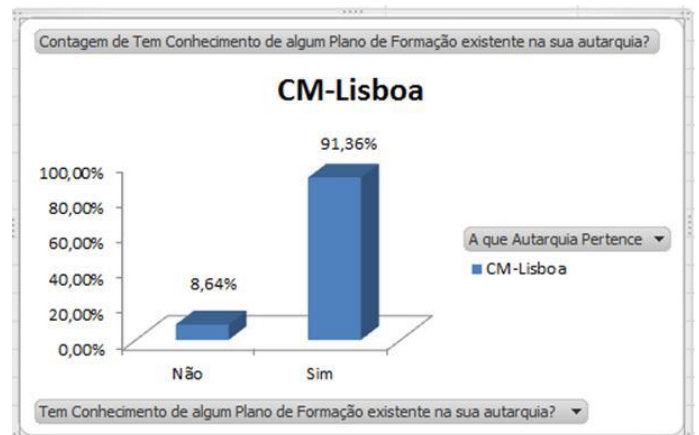
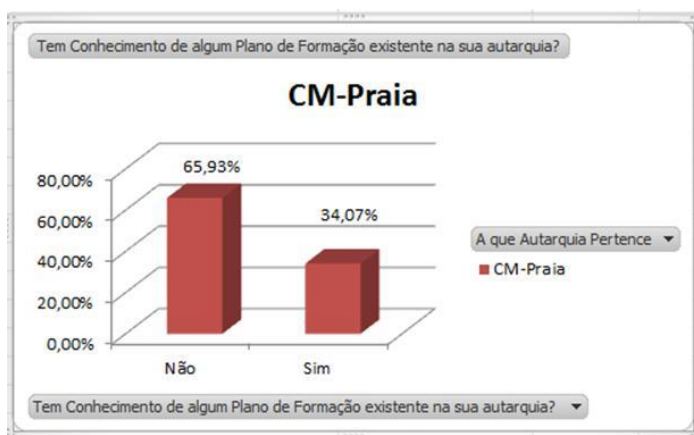
**Tabela Cruzamento N°3-** A que Autarquia pertence VS Tem conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua Autarquia?

| Tem Conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua autarquia? | Rótulos de Coluna |             |
|---|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha  | CM-Praia          | Total Geral |
| Não   | 60                | 60          |
| Sim   | 31                | 31          |
| Total Geral   | 91                | 91          |

| Tem Conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua autarquia? | Rótulos de Coluna |             |
|---|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha  | CM-Lisboa         | Total Geral |
| Não   | 37                | 37          |
| Sim   | 391               | 391         |
| Total Geral   | 428               | 428         |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento N° 3-** A que Autarquia pertence VS Tem conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua Autarquia?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com a questão tem conhecimento de algum plano de formação existente na sua autarquia?

No total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que a maioria de 391 indivíduos equivalentes a 91,36% afirma que SIM, que tem conhecimento do plano de formação existente na sua autarquia, e 37 indivíduos equivalentes a 8,64% afirmam que NÃO tem conhecimento da existência de planos de formação existente na CML. Enquanto na CM-Praia, num total de 91 inquiridos, a maioria de 60 indivíduos equivalentes a 65,93% consideram que NÃO tem conhecimento da existência de plano de formação nesta autarquia, e apenas 31

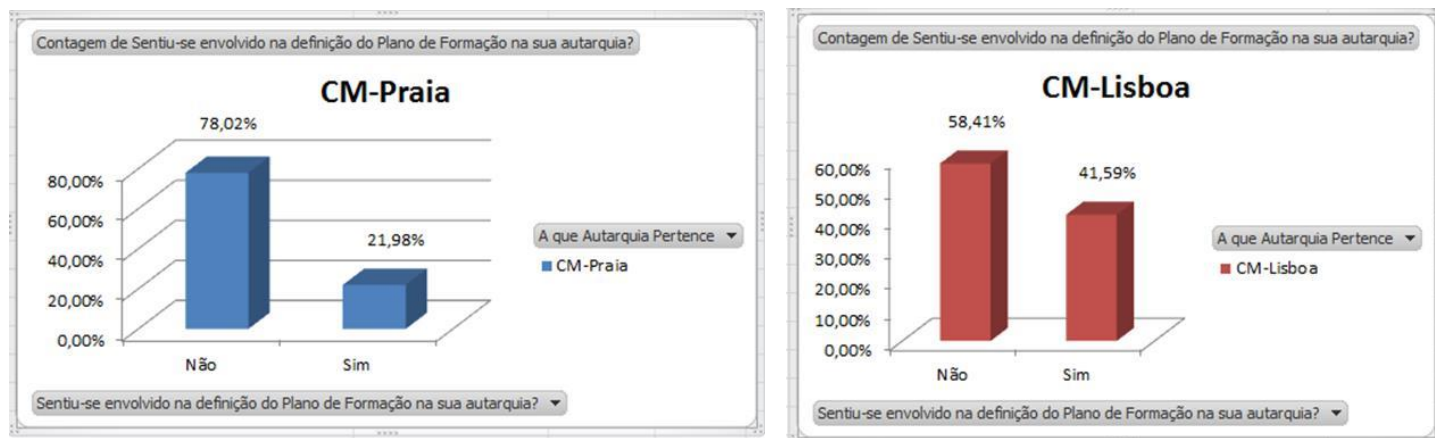
indivíduos equivalentes a 34,07% afirmam que SIM, que tem conhecimento da existência do plano de formação.

**Tabela Cruzamento nº4-** A que Autarquia pertence VS Sentiu-se envolvido na definição do Plano de Formação na sua Autarquia?

| Sentiu-se envolvido na definição do Plano de Formação na sua autarquia? | Rótulos de Coluna |             | Rótulos de Coluna |           |
|---|-------------------|-------------|-------------------|-----------|
| Rótulos de Linha  | CM-Praia          | Total Geral | Rótulos de Linha  | CM-Lisboa |
| Não   | 71                | 71          | Não               | 250       |
| Sim   | 20                | 20          | Sim               | 178       |
| Total Geral   | 91                | 91          | Total Geral       | 428       |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento Nº 4-** A que Autarquia pertence VS Sentiu-se envolvido na definição do Plano de Formação na sua Autarquia?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com a questão sentiu-se envolvido na definição do plano de formação na sua autarquia?

No total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que a maioria de 250 indivíduos equivalentes a 58,41% afirmam que NÃO, que não sentiram envolvidos na definição do plano da formação na sua autarquia, e apenas 178 indivíduos

equivalentes a 41,59% afirmam que SIM, que se sentiram envolvidos na definição do plano da formação na sua autarquia. Enquanto na CM-Praia, no total de 91 inquiridos a maioria de 71 indivíduos equivalentes a 78,02% consideram que NÃO sentiram envolvidos na definição do plano de formação desta autarquia e apenas 20 indivíduos equivalentes a 21,98% afirmam que sim, que se sentiram envolvidos na definição do plano de formação.

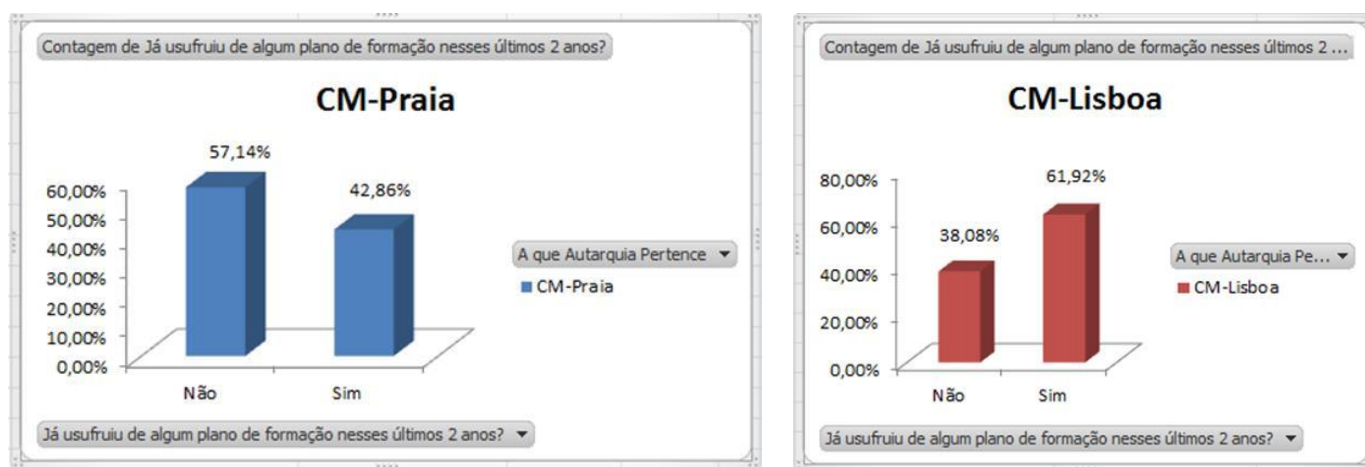
**OBS:** segundo os dados da entrevista da autarquia de Lisboa, revela uma certa contradição relativamente as respostas dos inquiridos, onde a maioria dos inquiridos afirmam não sentirem envolvidos na definição do plano da formação, mas na entrevista tinha-se afirmado que a definição/ elaboração do plano da formação é feito junto dos colaboradores e com o auxílio dos dirigentes de cada departamento, deste modo que existe uma contradição entre essas afirmações.

**Tabela Cruzamento nº5-** A que Autarquia pertence VS Já usufruiu de algum Plano de Formação nesses últimos 2 anos na sua Autarquia?

| Já usufruiu de algum plano de formação nesses últimos 2 anos? | Rótulos de Coluna |             | Já usufruiu de algum plano de formação nesses últimos 2 anos? | Rótulos de Coluna |             |
|---|-------------------|-------------|---|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha  | CM-Praia          | Total Geral | Rótulos de Linha  | CM-Lisboa         | Total Geral |
| Não   | 52                | 52          | Não   | 163               | 163         |
| Sim   | 39                | 39          | Sim   | 265               | 265         |
| Total Geral   | 91                | 91          | Total Geral   | 428               | 428         |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento Nº 5-** A que Autarquia pertence VS Já usufruiu de algum Plano de Formação nesses últimos 2 anos na sua Autarquia?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com a questão já usufruiu de algum plano de formação nesses últimos 2 anos?

No total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que a maioria de 265 indivíduos equivalentes a 61,92% afirmam que SIM, que já usufruíram de algum plano de formação nesses últimos 2 anos, e 163 indivíduos equivalentes a 38,08% afirmam que NÃO, que não usufruíram de nenhum plano de formação nesses últimos 2 anos. Enquanto na CM-Praia, no total de 91 inquiridos, a maioria de 52 indivíduos equivalentes a 57,14% afirmaram que NÃO usufruíram de nenhum plano de formação nesses últimos 2 anos e 39 indivíduos equivalentes a 42,86% afirmaram que SIM, que já usufruíram de algum plano de formação nesses últimos 2 anos.

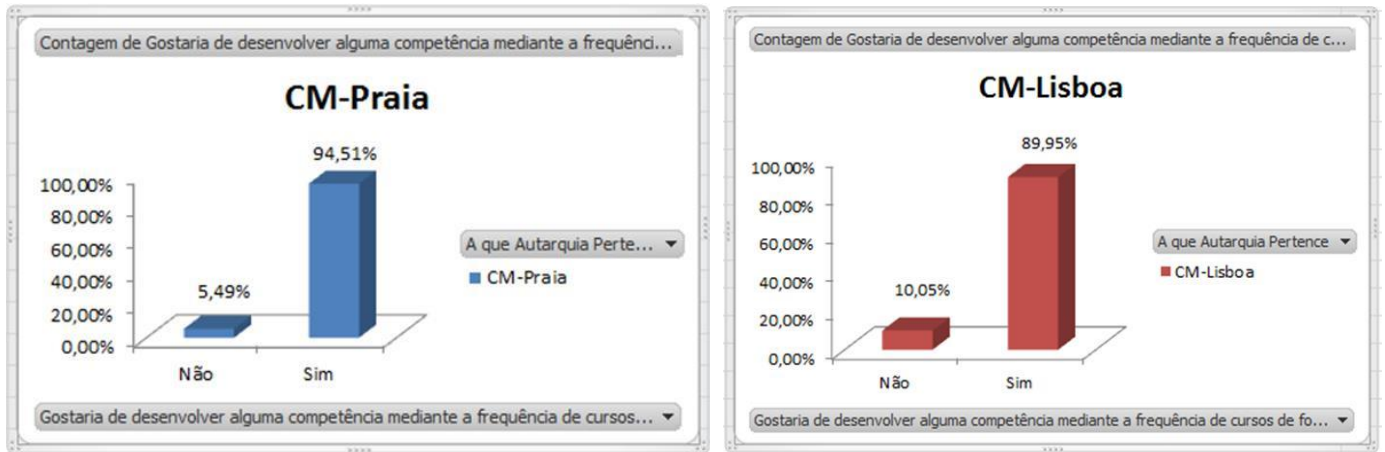
**Tabela Cruzamento nº6-** A que Autarquia pertence VS Gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de Cursos Profissional Contínua?

| Gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de cursos de formação profissional? | Rótulos de Coluna |             |
|--|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha   | CM-Praia          | Total Geral |
| Não  | 5                 | 5           |
| Sim  | 86                | 86          |
| Total Geral  | 91                | 91          |

| Gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de cursos de formação profissional? | Rótulos de Coluna |             |
|--|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha   | CM-Lisboa         | Total Geral |
| Não  | 43                | 43          |
| Sim  | 385               | 385         |
| Total Geral  | 428               | 428         |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento N° 6-** A que Autarquia pertence VS Gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de Cursos Profissional Contínua?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de cursos de formação profissional?

No total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que a maioria de 385 indivíduos equivalentes a 89,95% afirmam que SIM, que gostariam de desenvolver competências mediante a frequência de cursos de formação profissional, e 43 indivíduos equivalentes a 10,05% afirmaram que NÃO gostariam de desenvolver competências mediante a frequência de cursos de formação profissional. Enquanto na CM-Praia, no total de 91 inquiridos a maioria de 86 indivíduos equivalentes a 94,51%, afirmam que SIM, que gostariam de desenvolver competências mediante a frequência de cursos de formação profissional e 5 indivíduo equivalente a 5,49% afirmam que NÃO gostariam de desenvolver competências mediante a frequência de cursos de formação profissional.

Com esses dados, mostra-se claramente que os inquiridos das ambas autarquias em estudo veem a formação como uma das ferramentas capaz de suprimir as suas fraquezas, de progredir e aperfeiçoar ainda mais as suas competências pessoais que resultam em ganhos não só para estes, como também para as organizações onde se encontram inseridas. E esta manifestação da vontade de participar em ações de



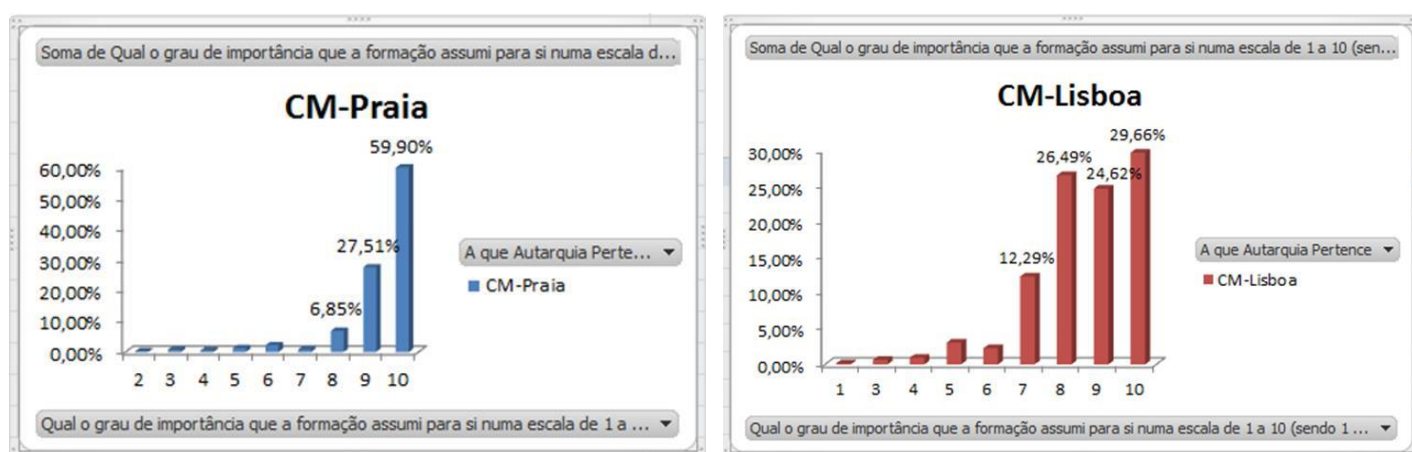
formações, considera-se algo de muito bom e positivo, visto que, a principal e grande mudança ocorre primeiramente na força de vontade, e a partir daí realiza-la e pôr em prática de modo a serem excelentes no que fazem.

**Tabela Cruzamento nº7-** A que Autarquia pertence VS Grau de importância que a formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)?

| Grau de importância que a formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)? | Rótulos de Coluna |             | Grau de importância que a formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)? | Rótulos de Coluna |             |
|---|-------------------|-------------|---|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha  | CM-Praia          | Total Geral | Rótulos de Linha  | CM-Lisboa         | Total Geral |
| 2 (péssimo)   | 1                 | 1           | 1 (péssimo)   | 5                 | 5           |
| 3 (péssimo)   | 2                 | 2           | 3 (péssimo)   | 7                 | 7           |
| 4 (Suficiente)  | 1                 | 1           | 4 (Suficiente)  | 8                 | 8           |
| 5 (Suficiente)  | 2                 | 2           | 5 (Suficiente)  | 22                | 22          |
| 6 (Bom)   | 3                 | 3           | 6 (Bom)   | 13                | 13          |
| 7 (Bom)   | 1                 | 1           | 7 (Bom)   | 61                | 61          |
| 8 (MBom)  | 7                 | 7           | 8 (MBom)  | 104               | 104         |
| 9 (MBom)  | 25                | 25          | 9 (MBom)  | 94                | 94          |
| 10 (MBom)   | 49                | 49          | 10 (MBom)   | 114               | 114         |
| <b>Total Geral</b>  | <b>91</b>         | <b>91</b>   | <b>Total Geral</b>  | <b>428</b>        | <b>428</b>  |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento Nº 7-** A que Autarquia pertence VS Grau de importância que a formação assume para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com qual o grau de importância que a formação assume para si numa escala de 1 a 10?

No total de 518 inquiridos, 428 pertencem a CM-Lisboa onde podemos constatar que a maioria de 312 respostas equivalentes a 80,77% (agrupamento das classificações de 8,9 e 10) classificam a formação como muito bom, 74 respostas (agrupamento das classificações de 6 e 7) equivalentes a 14,54% classificam como Bom, e 30 respostas (agrupamento das classificações de 4 e 5) equivalentes a 3,94% classificam como suficiente, e 12 respostas (agrupamento das classificações de 1 e 3) equivalentes a 0,74% classificam como péssimas a importância que a formação assume na perspetiva dos colaboradores inquiridos.

Enquanto na CMP na perspetiva dos colaboradores inquiridos, no total de 91 inquiridos, a maioria de 81 respostas (agrupamento das classificações 8,9 e 10) equivalentes a 94,26% classificam a importância da formação como Muito bom, 4 respostas (agrupamento das classificações 6 e 7) equivalentes a 3,06% classificam como Bom, 3 respostas (agrupamento das classificações 4 e 5) equivalentes a 1,71% classificam como suficiente, 3 respostas (agrupamento das classificações 2 e 3) equivalentes a 0,92% classificam como péssimas.

Resumidamente os dados mostra-nos que em ambas as autarquias, os colaboradores possuem uma visão positiva relativamente a Formação Profissional e contínua, uma vez que a maioria dos inquiridos em ambas autarquias atribuíram a maioria das classificações de Muito bom (8,9 e 10 valores) ao grau da importância que a Formação Profissional assume para eles.

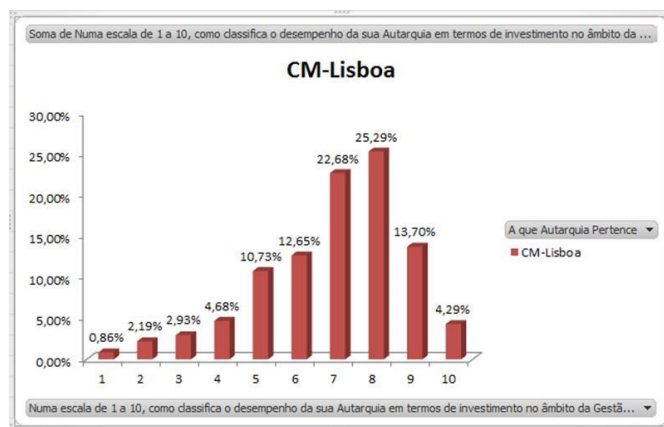
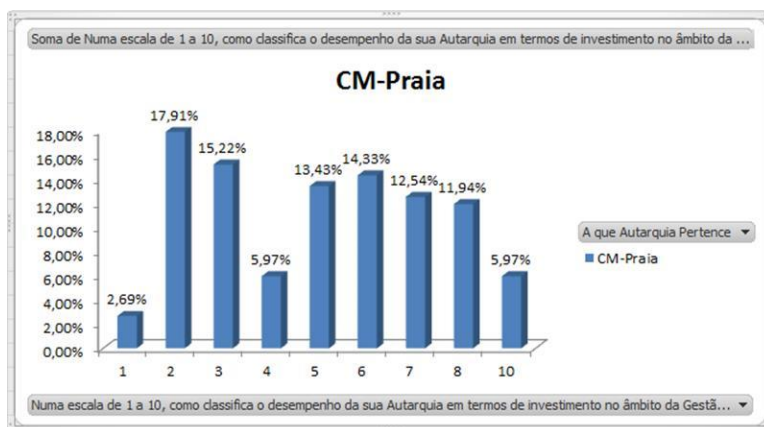
**Tabela Cruzamento nº8-** A que Autarquia pertence VS Como classifica o desempenho da sua autarquia em termos de investimento no âmbito da gestão da formação dos seus colaboradores numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)?

| Numa escala de 1 a 10, como classifica o desempenho da sua Autarquia em termos de investimento no âmbito da Gestão de Formação dos seus colaboradores (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)? | Rótulos de Coluna |             |
|---|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha  | CM-Praia          | Total Geral |
| 1 (péssimo)   | 9                 | 9           |
| 2 (péssimo)   | 30                | 30          |
| 3 (péssimo)   | 17                | 17          |
| 4 (Suficiente)  | 5                 | 5           |
| 5 (Suficiente)  | 9                 | 9           |
| 6 (Bom)   | 8                 | 8           |
| 7 (Bom)   | 6                 | 6           |
| 8 (MBom)  | 5                 | 5           |
| 10 (MBom)   | 2                 | 2           |
| <b>Total Geral</b>  | <b>91</b>         | <b>91</b>   |

| Numa escala de 1 a 10, como classifica o desempenho da sua Autarquia em termos de investimento no âmbito da Gestão de Formação dos seus colaboradores (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)? | Rótulos de Coluna |             |
|---|-------------------|-------------|
| Rótulos de Linha  | CM-Lisboa         | Total Geral |
| 1 (péssimo)   | 22                | 22          |
| 2 (péssimo)   | 28                | 28          |
| 3 (péssimo)   | 25                | 25          |
| 4 (suficiente)  | 30                | 30          |
| 5 (suficiente)  | 55                | 55          |
| 6 (Bom)   | 54                | 54          |
| 7 (Bom)   | 81                | 81          |
| 8 (MBom)  | 82                | 82          |
| 9 (MBom)  | 40                | 40          |
| 10 (MBom)   | 10                | 10          |
| <b>Total Geral</b>  | <b>428</b>        | <b>428</b>  |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

**Gráfico Cruzamento Nº 8-** A que Autarquia pertence VS Como classifica o desempenho da sua autarquia em termos de investimento no âmbito da gestão da formação dos seus colaboradores numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)?



**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)



**Análise:** De acordo com o cruzamento entre as variáveis: A que Autarquia pertence, com como classifica o desempenho da sua autarquia em termos de investimento no âmbito da Gestão de Formação dos seus colaboradores numa escala de 1 a 10?

Podemos constatar que na CML, a maioria de 132 indivíduos (agrupamento das classificações 8, 9 e 10) equivalentes a 43,28% classificam o desempenho das suas autarquias como Muito bom, 75 indivíduos (agrupamento das classificações 1, 2 e 3) equivalentes a 5,98% classificam o desempenho das suas autarquias como péssimo, 85 indivíduos (agrupamento das classificações 4 e 5) equivalentes a 15,41% classificam o desempenho das suas autarquias como suficiente, 135 indivíduos (agrupamento das classificações 6 e 7) equivalentes a 35,33% classificam o desempenho das suas autarquias como Bom,

Enquanto na CMP, a maioria de 56 indivíduos (agrupamento das classificações 1, 2 e 3) equivalentes a 35,82% classificam o desempenho das suas autarquias como péssimo, 14 indivíduos (agrupamento das classificações 4 e 5) equivalentes a 19,4% classificam o desempenho das suas autarquias como suficiente, também 14 indivíduos (agrupamento das classificações 6 e 7) equivalentes a 26,87% classificam o desempenho das suas autarquias como Bom, e apenas 7 indivíduos (agrupamento das classificações 8 e 10) equivalentes a 17,91% classificam o desempenho das suas autarquias como Muito bom.

Resumidamente a CM-Lisboa obteve as maiores classificações de Muito bom (132-43%), e a minoria de 75 equivalentes a 5,98% é que classificou como péssimo em detrimento da CM-Praia, que só obteve apenas 7 classificações de Muito-bom equivalentes a 17,91%, e 14 de Bom e a maioria de 56 equivalentes a 35,82% classificou como péssimo, o que poderá mostrar que os colaboradores/ inquiridos da CML estão mais satisfeitos e motivados com o investimento da CML no âmbito da Formação Profissional e contínua do seu potencial humano em detrimento da CM-Praia, ponto este que carece de melhorias e mais apostas de investimento.

### **3.2- Discussão dos resultados obtidos**

A temática abordada nesta investigação, é a: “Gestão da Formação nas Autarquias Locais”. Com este estudo, pretende-se identificar e compreender o funcionamento do ciclo do processo da Gestão da formação como gestão estratégica dos recursos humanos nas duas Autarquias Locais.

#### **Resultados obtidos através das Entrevistas aos Diretores dos departamentos dos RH e ao Inquérito aos colaboradores:**

##### **Funcionamento do Ciclo da Gestão da Formação:**

No período de levantamento das necessidades de formação na CML, o ciclo processa-se segundo as palavras da entrevistada, a questão 6 da entrevista onde dizia ela que: *“Em regra, o ciclo inicia-se com um levantamento das necessidades de formação junto de cada trabalhador dando-os a oportunidade de identificar cursos de que ele precisa e gostaria de fazer para se desenvolver profissionalmente, ele pode indicar 2 cursos de que precisa para aperfeiçoar a sua função e também pode indicar 1 outro curso que ele gostaria de ter mesmo que não tenha nada a ver com a sua função, que por motivos pessoais ou outras gostaria de fazer, e o nosso objetivo é que os trabalhadores melhorem os seus desempenhos, e que estejam capacitadas a nível profissional e pessoalmente.”* Deste modo, é de considerar que na CML, a Formação profissional e contínua é vista como uma prática de investimento na criação de equipas de excelência, uma vez que, nela assenta uma política de melhoria contínua da qualidade da formação desenvolvida, tornando-a mais eficaz e eficiente de modo a garantir um maior ajustamento dos desempenhos individuais e profissionais aos objetivos da organização, considerados fundamentais, visto que o conhecimento e o desempenho organizacional resultam das competências individuais.

E na CMP, segundo a entrevistada *“um ciclo propriamente dito não tem, as formações decorrem conforme a cooperação que a CMP tem com o governo, isto é, o que acontece realmente aqui, são ações de formações que fazemos de vez em quando sempre que nos presentear com alguma oferta e alguma oportunidade para participar nas ações de formações, e daí destacam-se alguns técnicos para participar, normalmente os mais selecionados a participarem são os colaboradores que trabalham com os processos chaves, nomeadamente os que tratam dos processos de Táxi, Técnicos de Sistemas, isto*

*é, os que são líderes do projeto. Resumidamente, as formações na Câmara Municipal da Praia são feitas mediante oportunidades que surgem através de protocolos com as entidades tanto nacionais como internacionais para com a Câmara Municipal, isto é nada planeado.*” Neste sentido, a pesquisa apresenta fraquezas no que diz respeito ao Planeamento das atividades de Formação na CMP, visto que toda e qualquer organização para ser bem-sucedida tem de investir no seu potencial humano, e com isso há que ter sempre delineado as atividades com antecedência que vá de encontro as suas necessidades de maneira a fomentar um bom desempenho dos seus colaboradores.

Nestas mesmas palavras da entrevistada, nota-se também que na CMP, a falta da Elaboração do Plano da Formação nesta autarquia, causa uma desigualdade no que diz respeito ao acesso equitativo as ações de formações por parte dos colaboradores, visto que as formações são feitas mediante as ofertas que surgem, deste modo e segundo a entrevistada na maioria das vezes são sempre os mesmos colaboradores a serem selecionados para participarem em ações de formação.

**E quanto aos dados obtidos pelo inquérito aplicado aos funcionários, é de salientar que:**

- Relativamente a questão sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções, em ambas autarquias se nota que os colaboradores querem, cada vez mais formações, e isto mostra-se que eles veem a formação como um auxílio de aperfeiçoamento do desempenho das suas funções. Por isso, na CML estão sempre a realizar ações de formações, de modo que afirmou a entrevistada: *“Fazemos formações a todo o ano de janeiro a dezembro, reduzimos o número de ações de formação em agosto, e nos últimos 15 dias de dezembro, por razões de férias e no final do ano...”* isto mostra-se claramente que, para eles a Formação não é visto só como um direito dos trabalhadores, mas sim como uma estratégia de mudança, de valorização dos seus Colaboradores e não só como também aos públicos externos, e por isso utilizam o Slogan **“FORMAR É MUDAR – A pensar na sua Valorização”**, isto é acreditam que a Formação resume num fator de mudança, mudança esta que pode ser tanto no seio individual dos colaboradores, como no seio de toda a organização.

E na CMP, esta é um dos pontos menos satisfatório apresentado na entrevista onde dizia a entrevistada que *“aqui na Câmara Municipal da Praia temos bons técnicos, mas não temos técnicos especializados no seu ramo de trabalho, por exemplo, eu sou Técnica*

*Superior de Recursos Humanos aqui na Câmara, mas a minha área de formação base é Administração, e sempre sinto necessidades de formação na área da minha função e com o passar de tempo acabamos por aprender algumas coisas no dia-a-dia com os colegas que tem formação base na área. Portanto, considero que este constitui um dos pontos menos satisfatório, isto porque, muitas vezes temos pessoas com vontade de fazer mais, dar melhor de si, mas sente-se limitado por não ter formação específica na sua área que atua, aquele suporte técnico. Concluindo aqui, temos muita falta de formação, raramente realizam ações de formação”, e é desta forma que sugere que a CMP aposte mais na formação dos seus colaboradores criando planos estratégicos de formação de modo a enriquece-los de bagagens suficientes para o melhor desempenho das suas funções contribuindo assim para um alcance eficiente e eficaz dos objetivos da CMP.*

- Quanto ao conhecimento do Plano da Formação existente nas autarquias em estudo, na CML, a maioria dos inquiridos (391) equivalentes a 91,36% afirmam que sim que tem conhecimento do plano, conforme o gráfico cruzamento nº.3, e também quanto ao grau de satisfação dos indivíduos com este Plano de Formação, na CML a maioria (150) equivalentes a 35,05% consideram razoáveis, conforme o gráfico cruzamento nº1, o que nos mostra um certo equilíbrio relativamente a este fator, enquanto na CMP a maioria de 60 inquiridos equivalentes a 65,93% afirmam não terem conhecimento da existência do plano da formação na sua autarquia, e relativamente a satisfação com o plano, a maioria (61 indivíduos) equivalentes a 67,03% consideram estarem pouco satisfeitos, deste modo, há que criar planos estratégicos de formação que beneficiam cada vez mais os colaboradores visto que colaboradores qualificados resultam em mais produtividade, mais rentabilidade, e sobretudo maior motivação.

Relativamente ao envolvimento dos indivíduos na definição do Plano da Formação na CML há uma contradição, visto que, conforme disse a entrevistada nas suas palavras “... o ciclo inicia-se com um levantamento das necessidades de formação junta de cada trabalhador dando-os oportunidades de identificarem cursos de que precisam e gostariam de fazer para se desenvolverem pessoal e profissional, eles podem indicar 2 cursos de que precisam para aperfeiçoarem nas suas funções e também podem indicar 1 outro curso que gostariam de fazer por razões pessoais” e conforme o gráfico cruzamento n.º4, há uma contradição onde a maioria dos indivíduos (250) equivalentes a 58,41% consideram que não sentiram envolvidos na definição do plano da formação

das suas autarquias, mas de qualquer forma nota-se claramente que a CML fez uma boa partilha do conhecimento do Plano da Formação aos seus colaboradores, visto que conforme o gráfico anterior cruzamento n.º3 a maioria dos inquiridos (391) afirmaram que sim que tem conhecimento do Plano da Formação existente.

Também quanto ao acesso a Formação nos últimos 2 anos na CML, a pesquisa mostra-se que uma grande maioria dos colaboradores (265 equivalentes a 61,92%) usufruíram de ações de formação conforme o gráfico cruzamento n.º5 em detrimento dos que não (163 equivalentes a 38,03%), o que mostra que o Plano da formação existente nesta autarquia esta sendo posta em prática e que a organização está em constante aprendizagem e mudança. E enquanto na CMP, a maioria de 52 indivíduos equivalentes a 57,14% afirmam não usufruíram de nenhuma ação de formação nesses últimos 2 anos, e apenas a minoria de 39 indivíduos equivalentes a 42,86% afirmam que sim, que usufruíram, e com este resultado dá-se a percepção de que esta diferença reside no fato de serem sempre os mesmos colaboradores selecionados para participarem em ações de formações.

No diagnóstico constatou-se que, conforme pode ver no gráfico cruzamento n.º6, na CML os colaboradores acreditam fortemente no lema referido anteriormente que é *“Formar é Mudar”*, visto que a grande maioria (385 equivalentes a 89,95%) afirmam que Gostariam de desenvolver competências mediante frequência de cursos de formação profissional, e isto mostra-se que eles acreditam que frequentando formação, estão a ganhar e a aperfeiçoar cada vez mais as suas competências anteriores, e a adquirir novas com o aprendizado.

Ainda no mesmo gráfico, na CMP esta sede da Formação é notável, visto que a maioria (86 equivalentes a 94,51%), quase todos afirmam que Gostariam sim de desenvolver competências mediante frequência de cursos de formação profissional, e somente 5 equivalentes a 5,49% afirmam que não, e isto dá-se a certeza de que os colaboradores acreditam que a Formação profissional ajuda-lhe cada vez mais a aprimorar e validar os seus conhecimentos, contribuindo para o aumento da sua autoestima e da sua autoimagem enquanto profissionais capazes de desenvolver a organização e de a levar ao sucesso.

- E quanto ao Grau da importância que a Formação assume na percepção dos colaboradores inquiridos em ambas as autarquias, conforme o gráfico cruzamento n.º7 a

maioria atribuíram a classificação de 10 valores como sendo muito bom (CML- 114 equivalentes a 29,66%, E CMP-49 equivalentes a 59,90%), e com este resultado é possível afirmar que, para os colaboradores, a Formação é vista como algo de excelência, como uma prática que proporciona a transmutação de saberes e de comportamentos, contribuindo para o alcance do sucesso de qualquer organização. Desta forma no âmbito da classificação do desempenho das autarquias por parte dos inquiridos conforme pode ver no gráfico cruzamento n.º8 no que diz respeito ao investimento na Gestão da Formação dos colaboradores, é de salientar que a maioria de 82 equivalentes a 25,29% classificou a CML com 8 valores, o que é considerado muito bom, e a minoria de 22 equivalentes a 0,86% classificou com 1 valor considerado péssimo, e com isso é seguro afirmar que na perceção dos colaboradores dessa autarquia, a prática formativa é vista como uma prioridade na política dos recursos humanos da CML, uma vez que constitui uma ferramenta de valorização, motivação e satisfação para todos os formandos colaboradores. Deste modo que nesta mesma linha do raciocínio salientou a entrevistada na questão 2 da entrevista, que: *“Preparamos os trabalhadores da Câmara para exercer novas e qualquer função que ele integre na câmara..., o propósito da formação é sempre ajudar ao bom desempenho da função na câmara, isto é, antecipar e preparar para que as pessoas encontram-se aptas para trabalharem bem”*. Enquanto na CMP, a maioria de 30 indivíduos equivalentes a 17,91% classificaram a autarquia com 2 valores considerado péssimo, e apenas 2 equivalentes a 5,97% classificaram com 10 considerado muito bom. Deste modo, considera-se que a autarquia da Praia, possui um árduo caminho pela frente no que tange a aposta na valorização do maior ativo organizacional que é a Formação dos seus colaboradores, visto que apostar na formação profissional dos seus quadros é apostar na principal área chave para a competitividade, uma vez que quanto mais qualificados estão os profissionais, maior é a qualidade dos serviços prestados aos munícipes e ao público em geral.

Contudo, de acordo com a questão aberta n.º13 do questionário, ***“Julgas que a Formação Profissional Contínua, constitui uma estratégia dos Recursos Humanos de forma a trazer ganhos para as autarquias?”*** este estudo certifica-se de que a Formação Profissional e Contínua para ambas as autarquias, constitui sim uma prática de gestão estratégica dos RH onde a maioria dos inquiridos defenderam que sim, que esta é uma prática que se move no âmbito de desenvolvimento de conhecimentos e competências cognitivas quer ao nível pessoal, quer ao nível profissional, proporcionando mudanças

de conhecimento e comportamento, fornecendo instrumentos que conduzem ao sucesso de qualquer organização conforme pode constatar nas próprias palavras dos inquiridos:

**R.91-** *“É evidente que a formação profissional traz ganhos no desempenho das funções e consequentemente na resposta das autarquias aos problemas” - CMP;*

**R.110-** *“Sim, constitui uma mais-valia, pois resulta mais-valias em eficiência, eficácia e qualidade no desempenho das funções por parte dos trabalhadores, logo mais-valias para as Autarquias no âmbito das suas missões, estratégias e objetivos” - CML;*

**R.359-** *“A formação constitui instrumento de atualização e de capacitação capaz de canalizar para os serviços melhores desempenhos e envolvimento. Recursos mais qualificados devem ser um ativo maior para as entidades, que exigem melhores resultados e proporcionar um serviço mais próximo e valioso aos munícipes” - CML;*

**R.468-** *“Sim porque contribui para a motivação dos colaboradores e com isso a melhor desempenho e aperfeiçoamento no exercício da função com isso trará ganhos imediatos para as autarquias” - CMP.*

## Conclusão

### Considerações Finais

Na presente investigação foi adotado o estudo de caso em duas autarquias, e utilizado como instrumentos de recolha de dados: a aplicação de questionários aos colaboradores internos, uma entrevista feita aos responsáveis pela área dos Recursos Humanos e Formação, análise documental e observação direta, onde essas percepções foram registradas quantitativamente e qualitativamente.

A Formação profissional é na atualidade uma área em contante crescimento não só em Portugal, como também em Cabo Verde e em todo o mundo. Deste modo, para o Sistema Nacional de Qualificações Portuguesa, a formação profissional comporta toda a formação que tem como objetivo dotar o indivíduo de competências para o exercício de uma ou mais atividades profissionais (ANQF, 2018).

Diversas foram as questões que emergiram da análise do funcionamento do processo da Gestão da Formação nas autarquias estudadas, mas a partir disto, considera-se que na CML há portanto, uma maior consciencialização de que a qualidade dos seus trabalhadores são fundamentais para dar respostas as exigências do público que se mostra cada vez mais exigente. Por isso, na CML, a Formação é vista como um excelente mecanismo de capacitar os colaboradores de conhecimentos e competências de modo a prosseguirem melhor com as suas tarefas, melhorando o seu desempenho profissional e contribuindo também para o desempenho da organização em geral, assim como se pode conferir nas palavras da entrevistada “...o propósito da formação é sempre ajudar ao bom desempenho da função na câmara, isto é, antecipar e preparar para que as pessoas encontram-se aptas para trabalharem bem”.

E relativamente a CMP, segundo a entrevistada não existe um Plano de Formação propriamente dita, visto que as formações são ministradas conforme as ofertas que surgem, deste modo, considera-se que esta deve criar estratégias de melhorias no processo da Gestão da Formação, visto que segundo Velada (2007), “a Formação é crucial para o desenvolvimento e sucesso de uma organização, quando é ela bem planeada e concebida”, isto porque colaborador qualificado será muito mais produtivo e eficiente, uma vez que possui maior motivação e satisfação no trabalho de forma a progredir-se para alcançar os objetivos organizacionais.



Relativamente ao acesso à Formação profissional e Contínua, com este estudo, conclui-se que em ambas autarquias existem uma desigualdade no que tange ao acesso dos colaboradores a formação, isto é, existem grupos profissionais que são mais beneficiados frequentemente com ações de formação em detrimento dos outros. Razões estas que, por exemplo na CMP considera-se que é devido a não planeamento das formações, por isso consoante surgem as ofertas são selecionados os profissionais cuja função vão de encontro a formação oferecida por isso esses são sempre os mesmos a participarem, e enquanto na CML a desigualdade reside na diferença dos níveis de habilitação, isto é conforme disse a entrevistada *“o acesso é muito desigual, isto porque, é o que se vê ao nível nacional e ao nível europeu, quanto mais instruída uma pessoa está, mais acesso tem a educação e a formação. E as pessoas menos qualificadas e em grupos profissionais de menor exigência profissional, o acesso à formação contínua também é menor, por isso temos estratégia para tentar compensar essa desigualdade no acesso à formação, e o nosso plano já prevê isso”*. E seguindo esta ótica aconselha-se as organizações que adotem uma estratégia organizacional mais igualitário possível de forma a não desestabilizar e desmotivar uma parte dos colaboradores ao apostar, mas nos demais, afinal é das partes que se constituem um todo.

Na perceção dos entrevistados, relativamente a Formação Profissional e Contínua enquanto estratégia dos RH de forma a trazer ganhos para as autarquias, é possível afirmar que a Formação constitui um instrumento de atualização e de capacitação capaz de conduzir para os serviços melhores desempenhos, motivação, autonomia e envolvimento. Por isso considera-se que os Recursos Humanos, devem ser um ativo maior para as organizações que exigem melhores resultados, por isso devem ser mais qualificados e competentes proporcionando um serviço mais próximo e valioso aos munícipes.

Foi possível concluir ainda que, a Formação para além de ser uma ferramenta de extrema importância inserida na estratégia das organizações, constitui ainda um auxílio ao longo da vida, isto porque, enquanto durar a vida profissional, haverá sempre necessidades de formação de modo a acompanhar as mudanças e as novas formas de trabalhar, por isso propõe-se que as autarquias invistam cada vez mais nos seus potenciais humano com ações de formação, seminários, palestras, workshops entre outras atividades que os fazem crescer dentro e fora da organização.

## **Apresentação de propostas de Melhorias para a Câmara Municipal da Praia em Cabo Verde.**

Tendo em conta, os dados obtidos tanto da entrevista como através dos questionários, são apresentadas algumas propostas de melhorias para a CMP, visto que precisam urgentemente de criar estratégias de investimento e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores e esta aposta certamente fará toda a diferença no seu seio organizacional.

A primeira e grande proposta que se considera necessário, útil e urgente a ser implementado na Câmara Municipal da Praia, é a criação de um plano de formação bem detalhado, um plano que vá de encontro aos objetivos da câmara para com os seus colaboradores tanto internos, como externos (clientes, munícipes).

Uma outra proposta de melhoria que se considera ser útil para adoção de novas estratégias na CMP, é a criação de um plano de formação com igual oportunidade para todos, isto é, apostando na formação profissional e contínua de todos os funcionários, não só dos que tratam dos processos chaves como mencionou a entrevistada “ *por exemplo, o pessoal da Guarda Municipal tem sempre muitas formações, eles tem, um protocolo com o Instituto Superior de Ciências Jurídicas e Sociais, com a Universidade Jean Piaget, por isso são constantemente beneficiados com ações de formação. Também o pessoal da área da informática e os dos processos chaves, esses estão constantemente a serem chamados para participarem em ações de formações*”, mas sim proporcionando um igual acesso a todos e não das partes, embora é das partes que constituem um todo, mas não apenas das partes, e sim através da motivação e colaboração de todos.

A partir disso, resultará mais melhorias no seio da autarquia, melhorias estas que serão mencionadas a baixo, consoante as fraquezas encontradas nos dados obtidos da investigação:

## **Fraquezas encontradas na Gestão da Formação atual da CMP**

**VS**

## **Propostas de Melhorias para a nova Gestão da Formação da CMP**

### **Fraqueza 1- Técnicos não especializados no seu ramo de trabalho.**

Proposta de Melhoria: A Fraqueza 1, constitui um aspeto muito importante que a CMP deve ter em conta na fase da pré Gestão da Formação base no processo de recrutamento e seleção dos seus colaboradores, visto que, a Formação base dos candidatos deve constituir o primeiro fator a analisar se o individuo possui ou não possíveis bagagens para assegurar a função que se pretende. Como dizia a entrevistada *“muitas vezes temos pessoas com vontade de fazer mais, e dar melhor de si, mas muitas vezes sente-se limitado por não ter formação específica de base na sua área que atua, aquele suporte técnico”*.

Nesta ótica, para Nascimento (2015), a formação profissional base inicial, tem assim um papel muito importante na vida ativa dos jovens, uma vez que é a primeira medida de preparação para o mercado de trabalho através de cursos de aprendizagem profissional, que decorrem em centros de formação profissional, academias de formação e em empresas, em contexto real de trabalho.

Deste modo, sugere-se que a CMP seja mais cauteloso na forma como faz a análise, gestão e seleção dos candidatos, auxiliando a formação base com a função a que se candidata, visto que a Formação base constitui um papel decisivo no desenvolvimento das qualificações ao mercado de trabalho onde proporciona conhecimento e competências nos mais diversos níveis como: saber-saber, saber-fazer, saber-ser e saber-estar, contribuindo assim no processo de inserção e adaptação ao contexto de trabalho, e ao desempenho eficaz da função.

**Fraqueza 2–** A maioria quase todos os colaboradores inquiridos afirmaram que sentem a necessidade de melhorarem o desempenho das suas funções, e que gostariam de desenvolver as suas competências mediante cursos de formações profissionais e contínua: **Colaboradores com necessidades de formação profissional e contínua (cruz. N. °2)**

Proposta de Melhoria: Visto que a CMP, tem-se efetuado formações apenas mediante convites que lhes é feito, convite estes que surgem através do protocolo da CMP com outras entidades, e sem o planeamento prévio. Com base nisso, propõe-se que a CMP invista mais nas Formações profissionais e contínua dos seus colaboradores, visto que a Formação profissional e contínua é fundamental em qualquer organização, isto porque, garanti a qualificação do seu capital humano, uma vez que as pessoas constituem a sua matéria-prima e a sua mais-valia no mercado. Deste modo apostando na formação dos colaboradores é apostar na principal área chave para a competitividade e sucesso, por isso o investimento permanente em formação profissional dos colaboradores não pode ser encarrado apenas como um custo, mas sim como uma necessidade das organizações que desejam colaboradores preparados capazes de dar respostas aos desafios futuros.

**Fraqueza 3- Cruzamento n. °4 – A maioria dos colaboradores da CMP afirmam não sentirem envolvidos na definição do Plano da Formação;**

Proposta de Melhoria: relativamente a este ponto, propõe-se que a CMP ausculta sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades, isto porque este ato de ouvir e apurar a opinião e ponto de vista dos colaboradores, constitui um grande fator determinante de motivação e inspiração por parte das organizações para com os colaboradores visto que estes, percebam a importância que lhes é conferida e que a organização que os acolhe valoriza as suas opiniões, ponto de vista, e necessidades, e que está disposta a fornecer a formação e todas as condições necessárias para que possam exercer as suas funções de forma mais adequada e assertiva possível.

**Fraqueza 4- cruzamento nº8 –** No total de 91 inquiridos apenas 2 colaboradores inquiridos equivalentes a 5,97% atribuíram a classificação de 10 (muito bom) e a maioria de 30 equivalentes a 17,91% classificou com 2 péssimo quanto ao desempenho da autarquia em termos do investimento âmbito da formação dos colaboradores, e quanto a satisfação com o plano existente, a maioria de 61 equivalentes a 67,03% afirmam estarem pouco satisfeitos e apenas 6 equivalentes a 6,59% consideram satisfeitos.

Proposta de Melhoria: Propõe-se que a CMP, aposte mais no investimento da Formação dos seus colaboradores, criando estratégias urgentes e conscientes assentes na valorização dos recursos humanos de modo que os colaboradores progridam e sentem-

se satisfeitos, isto porque colaboradores insatisfeitos resultam em comportamentos indesejáveis gerando impactos negativos dentro da organização.

**Fraqueza 5- Grupos Profissionais mais privilegiados do que outros nas ofertas de formações.**

Proposta de Melhoria: Garantir maior equidade no acesso à formação entre todos os trabalhadores;

Conforme afirma a entrevistada, na CMP, existem grupos profissionais que são mais privilegiados em termos de formação do que os outros, e isto existe devido a não possuírem um plano detalhado de formação, por isso consoante a oportunidade ou os convites que recebem é que selecionam grupos de colaboradores a participarem. E normalmente são sempre os mesmos, e conforme já tinha mencionado nas propostas acima, com a elaboração de um plano de formação bem detalhada e concisa para cada departamento, a CMP consegue expandir mais ações de formação com mais frequência e igual participação para todos os seus colaboradores.

Também, com a implementação do CAF, acredito que a CMP, ganha mais suporte e mecanismo para reforçar, suprimir e avançar de forma significativa no progresso da formação profissional e continua, constante e igual para todos os seus colaboradores suprimindo as suas carências e construindo uma cultura de Formação interna.

**Fraqueza 6- As Formações são feitas só por fazer, porque a autarquia foi convidada a participar, por isso não é feita uma avaliação final.**

Proposta de Melhoria: Deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas ações de formação de modo a perceber se as falhas sentidas anteriormente foram superadas;

Neste sentido, propõe-se que a CMP define um método ou uma estratégia de avaliação da formação, visto que este constitui um dos elementos importantes no processo da Gestão da Formação. Por exemplo um dos métodos de avaliação pode ser uma entrevista ou uma reunião realizada sempre no final de cada seção de formação com os respetivos avaliadores com a finalidade de perceber se o propósito da formação realizada foi bem-sucedida ou não e com isso também fazer com que os colaboradores aproveitem o feedback orientado pelos avaliadores de modo a melhorarem os seus desempenhos e estarem ao par dos objetivos propostos para o próximo período.

E este encontro poderá ser realizado sempre depois de cada ação de formação onde os conteúdos assimilados possam ainda estar em mente de forma a fazerem o balanço da formação atual e o planeamento para a próxima.

Uma outra grande e valiosa sugestão de melhoria que se propõe para a CMP, é que apostam também na criação de estratégias e Planos de Formação, não só para os seus públicos internos, como também para os seus públicos externos, nomeadamente os seus munícipes assim como o Centro Qualifica da CML. O Centro qualifica é uma estrutura especializada em educação e formação da autarquia de Lisboa que procura melhores soluções para o público que pretendem adquirir ou reforçar os seus conhecimentos, ou reconhecer as suas competências, mesmo estando nem a trabalhar, e nem a estudar.

A Cidade da Praia, possui um grande número de população jovem e ativa, e a grande maioria possui formação superior e profissionalizante e muitos deles encontram-se desempregados e acabam por percorrer um caminho destruidor na sociedade caindo no mundo da delinquência e criminalidade, devido à falta de oportunidades e ocupação livres e também por outros vários motivos. Mas, certamente se existissem programas de ocupação que os fariam sentirem mais acolhidos e integrados pela autarquia, programas estes que os possibilitam progredirem e aperfeiçoarem os seus conhecimentos, certamente a autarquia esta a contribuir para a construção de uma sociedade, ou um município cada vez mais qualificado e com menos índice de criminalidade e desemprego, visto que todo o trabalho que se tem feito dentro de qualquer autarquia, a preocupação fundamental é sempre de prestar um serviço de qualidade aos munícipes e toda a população, sejam elas individuais ou coletivas.

Sendo assim, uma das vias para ser uma organização que aprende e que gere conhecimento é a formação. A formação é considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos fundamental para um melhoramento essencial no desempenho e compromisso dos trabalhadores e de todo o meio envolvente.

## **Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico.**

Esta investigação contribuirá e muito para com o progresso do conhecimento científico, uma vez que, permite avanços importantes no seio de toda e qualquer organização respondendo as necessidades humanas na progressão de conhecimentos e habilitações com a Formação, visto que a Formação esta intrínseca na vida humana, isto é, não é preciso apenas sentar-se numa sala de formação para adquirir novos conhecimentos, visto que, na vida está-se constantemente a aprender connosco e com os outros, a ganhar novas experiências, sejam elas boas ou más, mas que certamente faz-nos crescer e assim também acontece no mundo do conhecimento científico embora seja mais exata, mas o processo e os resultados são praticamente os mesmos que é sempre aperfeiçoar-se.

### **Limitação do estudo e sugestões para futuras investigações**

Inicialmente as metodologias propostas para a obtenção dos dados das autarquias em estudo (CM-Praia, CM-Lisboa, CM-Oeiras) foram a realização da entrevista com os diretores/ chefes da divisão dos Recursos Humanos, onde foi feito um pedido formal via email dirigido a esses responsáveis solicitando permissão para efetuar a investigação e o levantamento dos dados nas suas respetivas autarquias. A ideia era conhecer o modo de funcionamento no âmbito dos RH, das 3 autarquias e fazer uma breve comparação, mas infelizmente só se obteve a resposta e permissão da CMP e da CML.

Entretanto, teve-se a oportunidade de efetuar a entrevista na CMP, no dia 13/02/2020, onde tinha-se agendado a entrevista com o Sr.º Diretor dos Recursos Humanos, mas por motivo de forças maiores este não pude comparecer e teve-se que avançar a entrevista com a Sr.ª Técnica Superior dos RH, a que nos deu a total atenção e as respetivas informações.

Na CML, teve-se também a oportunidade de efetuar a entrevista com a Sr.ª Engenheira Diretora do Departamento de Desenvolvimento e Formação a qual deu-nos total suporte e fornecimento de possíveis informações e documentações que suportaram todo o trabalho.

Uma outra grande limitação também sentida neste estudo prendeu-se ao facto de no momento da transcrição das entrevistas para o computador surgiu várias questões que necessitava de esclarecimentos e teve-se a necessidade que entrar novamente em

contacto com o Sr. Diretor dos RH da CMP, solicitando e agradecendo pelo apoio no esclarecimento dessas possíveis dúvidas, mas, isto não foi possível porque não houve disponibilidade por parte do mesmo. E isto constituiu uma grande limitação na realização e concretização deste trabalho, visto que a CMP, possui poucas documentações que abordam a questão do funcionamento do processo da gestão da formação e o site da autarquia também é muito fraquinho não tem quase nada que poderia ajudar.

Também, neste mesmo processo de levantamento de dados, teve-se a fraca colaboração por parte dos colaboradores em responder o questionário aplicado, e não se teve também a confirmação do número total dos funcionários desta autarquia por parte do pessoal responsável, o que dificultou e muito na definição de uma amostra que possa ser significativa ou não, deste modo que, a amostra foi limitado impedindo uma maior explicação e demonstração com maior convicção os resultados chegados.

Propõe-se assim, para as futuras investigações que o investigador, seja mais cauteloso na escolha da instituição que se pretende estudar, visto que a contribuição e o apoio dos agentes das instituições a estudar constitui uma grande motivação e um ponto forte crucial para um bom desenvolvimento e conclusão de um trabalho de excelência. Quando se fala de apoio, refere-se a todo o processo desde a aprovação para iniciar e avançar com a investigação, disponibilidade para entrevista e resposta ao questionário, e fornecimento de possíveis documentações internas que ajuda na fundamentação das teorias do funcionamento de determinada temática dentro da organização que se pretende estudar, desde que não põem em causa claro a integridade da instituição, isto porque quando não se tem o apoio e o suporte base das instituições fica muito difícil desenvolver com eficácia e convicção os dados apresentados no trabalho.



## Bibliografias

- Almeida, A. J. (1993). Enquadramento legal da formação profissional: uma análise sociológica. in APS. *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*. Lisboa. Fragmentos, pp. 255-261.
- ANQEP, (2018). Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [Online] Disponível em <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx> (Consultado a 07 Julho 2020).
- Barbosa, L. E. (2018). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Importância da Formação no desenvolvimento das competências pessoais*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Lisboa, Lisboa;
- CALADO, A. (2012). *Caraterização das Práticas de Formação Profissional: Fatores que influenciam o acesso a Formação*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal;
- CM Lisboa. (2016) Formação na CML. CML: Lisboa;
- CM Lisboa. (2016) Relatório das Atividades CML. CML: Lisboa;
- CM Lisboa. (2017) Plano de Atividade CML. CML: Lisboa;
- CM LOURES. (2016) Plano da Formação 2016-2017 na CM Loures. CML: Lisboa;
- Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal*, Lisboa: Edições Sílabo.
- DIRECÇÃO-GERAL DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, *Terminologia de Formação Profissional – Alguns Conceitos de base - III*, Lisboa, abril de 2001;
- Ferreira, AI, Martinez, LF, Nunes, FG, & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora RH.
- GOMES, J.F., CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CARDOSO, C., MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª edição), Lisboa: Edições Sílabo.
- INA (Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Função Pública) acesso em Abril 2020;

- LISBOA. In: Wikipédia a enciclopédia livre. Disponível em: (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Lisboa>) Acesso em: 13 Março 2020.
- Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). *A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências*. Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão, pp. 66– 83.
- Neves, M. (2015) *A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: subsídios ao exercício da docência*. Revista Fundamentos, V. II, nº.1, pp.19.
- Peretti, J.M. (2014). *Recursos Humanos*, (3ª Edição) Lisboa: Edições Sílabo.
- PRAIA. In: Wikipédia a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Praia\\_\(Cabo\\_Verde\)](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Praia_(Cabo_Verde))> Acesso em: 13 Março 2020. Imagem da CMP;
- Reis, F. L. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos – Guia Prático*, (2ª Edição) Lisboa: Edições Sílabo.
- RODRIGUES, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Velada, A. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fator que afeta a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa, Lisboa.

#### **Leis, Artigos e Diplomas legais de Cabo Verde**

- Deliberação N°47/2016 de 20 de Outubro, que aprova o novo Regulamento Orgânico da Câmara Municipal da Praia
- Legislação Municipal Cabo-Verdiana, 2ª Edição, 2010.

#### **Leis, Artigos e Diplomas legais de Portugal**

- Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, a Assembleia Municipal de Lisboa,

- Deliberação n.º 305/AML/2018, aprovou o Ajustamento à Orgânica dos Serviços Municipais, Estrutura Nuclear e Estrutura Flexível, do Município de Lisboa;
- Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 89/2010, de 17 de Novembro.

## Anexos

# Anexo I - Plano da Formação da C. M. L. para Públicos Internos



DMRH | Departamento de Desenvolvimento e Formação

217 928 150 | [dmrh.daf@cm-lisboa.pt](mailto:dmrh.daf@cm-lisboa.pt)

Separador "Desenvolvimento e Formação" em <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos.html>



DCAL | DIREÇÃO-GERAL DAS AUTARQUIAS LOCAIS

A Câmara Municipal de Lisboa é uma entidade certificada para todas as fases do processo formativo.

| ÁREAS   CURSOS   | AÇÕES | COORDENAÇÃO         | ÁREAS   CURSOS  | AÇÕES | COORDENAÇÃO         | ÁREAS   CURSOS   | AÇÕES | COORDENAÇÃO        |
|--|-------|---------------------|---|-------|---------------------|--|-------|--------------------|
| ARRENDAMENTO   | 1     | José Sáiz           | DESEMPENHAMENTO NA ÓPTICA DO UTILIZADOR   | 10    |                     | DESEMPENHAMENTO N2   | 3     | Isis Silva         |
| GESTÃO DE STOCKS   | 1     | José Sáiz           | ADOBE INDESIGN  | 2     | Carlos Fernandes    | ESPECIALIZAÇÃO EM MEDIDAS DE AUTOPROTEÇÃO  | 1     | Nazarete Martins   |
| ARQUITETURA E URBANISMO  | 2     |                     | ARCSIS 10.X.N1  | 4     | Paulo Macedo        | FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ATUALIZAÇÃO E APERFEÇOAMENTO/RECICLAGEM DE SUBCHefe DE 1.ª CLASSE                     | 1     | Isis Silva         |
| FORMAÇÃO INTEGRADA DE LICENCIAMENTO DE ESPAÇO PÚBLICO E PUBLICIDADE                | 1     | Paulo Macedo        | AUTOCAD   | 3     | Nazarete Martins    | FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ATUALIZAÇÃO E APERFEÇOAMENTO/RECICLAGEM DE SUBCHefe DE 2.ª CLASSE                     | 5     | Isis Silva         |
| PLANO DIRETOR MUNICIPAL  | 1     | Paulo Macedo        | COMPETÊNCIAS DIGITAIS: COMUNICAR ONLINE   | 2     | Veneranda Veneranda | FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ATUALIZAÇÃO E APERFEÇOAMENTO/RECICLAGEM PARA SAPADORES BOMBEIROS                      | 10    | Isis Silva         |
| BIBLIOTECARISMO, ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO  | 3     |                     | COMPETÊNCIAS DIGITAIS: CRIATIVIDADE DIGITAL - PARTILHAR FOTOS, REALIZAR VÍDEOS E PUBLICAR BLOGUES | 2     | Veneranda Veneranda | MAP-MEASURES DE AUTOPROTEÇÃO   | 4     | Nazarete Martins   |
| INDEXAÇÃO EM ARQUIVO   | 1     | Sandra Marques      | COMPETÊNCIAS DIGITAIS: NAVEGAR E PESQUISAR NA INTERNET EM SEGURANÇA                               | 2     | Veneranda Veneranda | O MÓDULO DE POUCEAMENTO COMUNITÁRIO EM LISBOA  | 1     | Isis Silva         |
| INTRODUÇÃO ÀS TÉCNICAS DOCUMENTAIS   | 2     | Sandra Marques      | COMPETÊNCIAS DIGITAIS: UTILIZAR OS SERVIÇOS PÚBLICOS ONLINE                                       | 2     | Veneranda Veneranda | OPERADORES DE CHAMADAS DE EMERGÊNCIA   | 1     | Isis Silva         |
| ENQUÊTES E INDICADORES   | 1     | Paulo Macedo        | ESPORT: MÓDULO DE GESTÃO E PARAMETRIZAÇÃO   | 1     | Mário Taborda       | QUALIDADE DO AR INTERIOR NÍVEL AVANÇADO  | 1     | Paulo Macedo       |
| ANÁLISES MOBILE  | 1     | Paulo Macedo        | ESPORT: MÓDULO DE UTILIZAÇÃO  | 1     | Mário Taborda       | SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS   | 2     | Nazarete Martins   |
| WORKSHOP DE INTRODUÇÃO À PROGRAMAÇÃO: HOUR OF CODE - HORA DO CÓDIGO                | 2     | Veneranda Veneranda | ESPEL N1  | 11    | Paulo Macedo        | SEMINÁRIO: 10 ANOS DE SOSST  | 1     | Vigília Encarnação |
| ECONOMIA CÍVIL E INGENHARIA CÍVIL  | 3     |                     | ESPEL N2  | 4     | Paulo Macedo        | SEMINÁRIO DE CIDADANIA, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO  | 6     | Isis Silva         |
| ISCALIZAÇÃO DE OBRAS   | 3     | Vigília Encarnação  | ESPEL N4  | 20    | Isis Vassalona      | TRIPULANTES DE AMBULÂNCIAS DE SOCORRO  | 6     | Isis Silva         |
| ISCALIZAÇÃO DE OBRAS E ESTALEIROS DE OBRAS   | 3     | Vigília Encarnação  | GESUS: APOIO TÉCNICO  | 1     | Helena Casanova     | UTILIZAÇÃO DE ARNESES EM ESTRUTURAS  | 2     | Isis Silva         |
| CONTABILIDADE E FISCALIDADE  | 6     |                     | GESTÃO DE PROJETOS: PROJECT LIBRE   | 27    | Vigília Encarnação  | CONTROLO DE FLASHOVER N1   | 1     | Isis Silva         |
| ANÁLISE DE INVESTIMENTOS   | 1     | Nazarete Martins    | GESTÃO DE STOCKS EM SAP   | 1     | Nazarete Martins    | ESCORAMENTO EM EDIFÍCIOS N1  | 1     | Isis Silva         |
| CONTABILIDADE DE CUSTOS  | 1     | Nazarete Martins    | GR - MÓDULOS: FROTA, SINISTROS, OFICINA   | 1     | Carlos Fernandes    | FORMAÇÃO PARA RECERTIFICAÇÃO DE TITULARES DE AMBULÂNCIAS DE TRANSPORTES - IAT                              | 2     | Isis Silva         |
| ESTATUTO DOS BENEFÍCIOS FISCAIS  | 3     | Mário Taborda       | GRU - GRU IMAGE MANIPULATION PROGRAM  | 2     | Paulo Macedo        | MATERIAS PERIGOSAS N1  | 4     | Isis Silva         |
| GESTÃO ORÇAMENTAL  | 1     | Nazarete Martins    | GRU - GRU IMAGE MANIPULATION PROGRAM  | 2     | Paulo Macedo        | MATERIAS PERIGOSAS N2  | 1     | Isis Silva         |
| DESEMPENHAMENTO PESSOAL  | 30    |                     | GRU - GRU IMAGE MANIPULATION PROGRAM  | 2     | Paulo Macedo        | RESCATE EM MEIOS MECÂNICOS N1  | 4     | Isis Silva         |
| ATENÇÃO AO PÚBLICO   | 1     | Paula Pereira       | INSCAPE   | 1     | Paulo Macedo        | RESCATE EM MEIOS MECÂNICOS N2  | 2     | Isis Silva         |
| ATENÇÃO E QUALIDADE NA RELAÇÃO COM O CIDADÃO                                       | 2     | Genoveva Dias       | LISBOA INTERATIVA: MÓDULO CADASTRO  | 2     | Paulo Macedo        | RECERTIFICAÇÃO DE MATERIAS PERIGOSAS N1  | 6     | Isis Silva         |
| ATITUDE POSITIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO   | 1     | Paula Pereira       | LISBOA INTERATIVA: MÓDULOS GERAIS   | 1     | Paulo Macedo        | SOBREVIVÊNCIA E RESCATE EM INCÊNDIOS   | 2     | Isis Silva         |
| COACHING   | 1     | Paula Pereira       | PLATAFORMA DE GESTÃO INTELIGENTE DA CIDADE DE LISBOA: SALA DE OPERAÇÕES EQUIPADA DE DESPACHO      | 10    | Paulo Macedo        | PROTEÇÃO DO AMBIENTE   | 16    |                    |
| CONDUÇÃO DE REUNIÕES   | 1     | Paula Pereira       | PREZI   | 2     | Mário Taborda       | FORMAÇÃO INTEGRADA PARA MESTRES FLORESTAIS: A GESTÃO DA FLORESTA E DOS ECOSISTEMAS                         | 3     | Isis Silva         |
| DESIGN THINKING  | 2     | Paula Pereira       | SAP FINANCIALS: DESPESA   | 1     | Nazarete Martins    | RECERTIFICAÇÃO DE MATERIAS PERIGOSAS N1  | 3     | Isis Silva         |
| EQUIPAMENTOS E POSITIVAS   | 2     | Helena Casanova     | SIG - SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA  | 1     | Paulo Macedo        | FORMAÇÃO INTEGRADA PARA MESTRES FLORESTAIS: O PARQUE FLORESTAL DE MONSANTO                                 | 3     | Isis Silva         |
| FACILITAÇÕES EM PROCESSOS PARTICIPATIVOS   | 2     | Paula Pereira       | WEB DESIGN  | 1     | Paulo Macedo        | FORMAÇÃO INTEGRADA PARA MESTRES FLORESTAIS: O SOLO   | 3     | Isis Silva         |
| FORMAÇÃO INTEGRADA PARA GUARDAS E VIGILANTES                                       | 3     | Paula Pereira       | WORD  | 2     | Paulo Macedo        | FORMAÇÃO INTEGRADA PARA MESTRES FLORESTAIS: OS SERES VIVOS   | 3     | Isis Silva         |
| ATENÇÃO/RELACÃO COM O MUNICÍPIO  | 3     | Paula Pereira       | INGLÊS E LINGUÍSTICA ESTRANGEIRAS   | 15    |                     | SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: ÁGUA, ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS E BIODIVERSIDADE                                   | 1     | Vigília Encarnação |
| ACOLHIMENTO E FRENTE DE CASA   | 1     | Sandra Marques      | FORMAÇÃO INTEGRADA PARA O DEPARTAMENTO DE RELAÇÃO COM O MUNICÍPIO E PARTICIPAÇÃO                  | 1     | Genoveva Dias       | EDUTIC   | 2     | Nazarete Martins   |
| GESTÃO DE CONFLITOS  | 3     | Helena Casanova     | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | COMPANHIA SUSTENTÁVEL: INTRODUÇÃO À ECOLOGIA   | 2     | Nazarete Martins   |
| GESTÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO POLICIAL E TÉCNICAS ASSISTIVAS                     | 1     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO DA QUALIDADE, AMBIENTE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL | 1     | Carlos Simão       |
| GESTÃO DO TEMPO  | 1     | Paula Pereira       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | MIGRAÇÃO DA NORMA CHSAS 18001 PARA A NORMA ISO 45001   | 1     | José Sáiz          |
| LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS   | 1     | Paula Pereira       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| MEDIACÃO: PROJETOS PARTICIPATIVOS E DE PROXIMIDADE                                 | 1     | Paula Pereira       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| MOTIVAÇÃO E RESILIÊNCIA DAS EQUIPAS  | 1     | Paula Pereira       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| TRABALHO EM EQUIPA E COLABORATIVO  | 3     | Paula Pereira       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| DESEMPENHAMENTO PESSOAL  | 30    |                     | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| A RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA MUNICIPAL  | 1     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ATUALIZAÇÃO LEGISLATIVA - CONTROLO METEOROLÓGICO                                   | 1     | José Sáiz           | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS - EXECUÇÃO DO CONTRATO DE EMPRESAS DE OBRAS PÚBLICAS | 1     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS  | 1     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| FORMAÇÃO DO CONTRATO - AJUSTE DIRETO E CONSULTA PRÉVIA                             | 1     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| FISCALIZAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS, VENDA AMBULANTE, TERAPIAS E MERCADOS             | 1     | Genoveva Dias       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| FORMAÇÃO INTEGRADA PARA A DIVISÃO DE RELAÇÃO COM O MUNICÍPIO                       | 1     | Genoveva Dias       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| AGENDAMENTO LOCAL - FOLLOW-UP  | 1     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| GESTÃO PATRIMONIAL IMOBILIÁRIA MUNICIPAL   | 1     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| LEGISLAÇÃO FISCAL  | 6     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| LEI DAS FINANÇAS LOCAIS  | 1     | Nazarete Martins    | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS  | 2     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS: FALTAS FÉRIAS E LICENÇAS                | 3     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| NOVA LEGISLAÇÃO SETOR DAS INSTALAÇÕES ELÉTRICAS                                    | 1     | José Sáiz           | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| PREPARAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA                                  | 2     | Vigília Encarnação  | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REFORMA DO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS: FOLLOW-UP                                | 4     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REGIME DISCIPLINAR DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS                           | 1     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REGIME JURÍDICO DA REABILITAÇÃO URBANA   | 2     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REGIME JURÍDICO DA URBANIZAÇÃO E EDIFICAÇÃO  | 3     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REGULAMENTO DE ATRIBUIÇÃO DE APOIOS NA CML   | 1     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REGULAMENTO DE TAXAS MUNICIPAIS  | 1     | Nazarete Martins    | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS   | 3     | Mariana Cunha       | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS   | 6     |                     | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO  | 2     | Veneranda Veneranda | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| MATEMÁTICA PARA A VIDA   | 2     | Veneranda Veneranda | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  | 2     | Veneranda Veneranda | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     | Isis Vassalona      | INGLÊS: INGLÊS: ATENDIMENTO E RECOMENDADO (N2) (9492)   | 1     | Genoveva Dias       | REQUISITOS GERAIS DE COMPETÊNCIAS PARA LABORATÓRIOS  | 1     | Carlos Simão       |
| ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL  | 2     |                     |   |       |                     |  |       |                    |




## Anexo II - Plano da Formação da C. M. L. para Públicos Externos

### 2019 FORMAÇÃO para públicos externos

| ÁREA                                | CURSO   | AÇÕES | COORDENADORES                  |
|-------------------------------------|---|-------|--------------------------------|
| ARTESANATO*                         | Curso de Calceiros  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | EFA B2 de Calceiros   | 1     | Pedro Tomé                     |
|                                     | EFA B3 de Calceiros   | 1     | Ana Rodrigues                  |
| DESENVOLVIMENTO PESSOAL             | Team Building para JF Parque das Nações   | 1     | Paula Peixoto                  |
|                                     | Gestão Positiva de Conflitos em Contexto Escolar  | 2     | Helena Cordeiro                |
|                                     | Comunicação e Relações Interpessoais na Comunidade Escolar  | 2     | Nazaré Oliveira                |
| DIREITO                             | Licenciamento de Ocupação Temporária de Espaço Público  | 1     | Helena Cordeiro                |
|                                     | Licenciamento de Funcionamento de Recinto Improvisado para as Juntas de Freguesia                                     | 1     | Helena Cordeiro                |
| EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS      | PRVCC - Nível Secundário  | 1     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Formação Complementar - Nível Secundário  | 1     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Educação Inclusiva - Crianças com Necessidades de Saúde Especiais (INSE)  | 2     | Nazaré Oliveira                |
| FLORICULTURA E JARDINAGEM*          | Enxertia  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Hortas Urbanas  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Utilização de Máquinas de Jardinagem  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Multiplicação de Plantas  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Poda de Roseiras  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Poda de Árvores Ornamentais   | 1     | Carla Simão                    |
|                                     | EFA B1 + B2 Operador de Jardinagem**  | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | EFA B2 Operador de Jardinagem   | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | EFA B3 Operador de Jardinagem***  | 2     | Isabel Polónia / Ana Rodrigues |
|                                     | Horticultura Biológica - Tipo I   | 1     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Horticultura Biológica - Tipo II  | 3     | Isabel Polónia                 |
|                                     | Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidades na Área da Jardinagem e Horticultura - Casa Pia de Lisboa**   | 1     | Ana Rodrigues / Isabel Polónia |
|                                     | Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidades na Área da Jardinagem e Horticultura - Externato Grão Vasco** | 1     | Ana Rodrigues                  |
|                                     | Vida Ativa Qualifica+ Manutenção de Jardinagem (JMANOS e JMANOT)**  | 2     | Ana Baptista                   |
| GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO              | Noções Básicas de Gestão de Empresa   | 5     | Mário Taborda                  |
|                                     | Formação para Gestores de Mercados Municipais   | 1     | Mário Taborda                  |
|                                     | Formação para Comerciantes e Empregados dos Mercados Municipais   | 1     | Mário Taborda                  |
| HOTELARIA E RESTAURAÇÃO             | Exposição do Produto, Vitrinismo  | 2     | Mário Taborda                  |
|                                     | Higiene e Segurança Alimentar   | 2     | Mário Taborda                  |
|                                     | Higiene e Segurança Alimentar na Doação de Alimentos  | 2     | Rita Vasconcelos               |
| INFORMÁTICA NA ÓPTICA DO UTILIZADOR | Sensibilização em Desperdício Alimentar e Resíduos nos Refeitórios  | 3     | Rita Vasconcelos               |
|                                     | Tecnologias de Informação e Comunicação   | 11    | Mário Taborda                  |
|                                     | GOPI: Na Minha Rua LX   | 1     | Helena Cordeiro                |
|                                     | Excel Nível 1   | 2     | Nazaré Oliveira                |
|                                     | Excel Nível 2   | 2     | Nazaré Oliveira                |
|                                     | Literacia Digital: Cidadania Digital - Utilizar os Serviços Públicos Online   | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Comunicar Online com a Família e Amigos  | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Criar Apresentações no Computador  | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Criatividade Digital - Partilhar Fotos, Realizar Vídeos e Publicar Blogues                         | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Currículo Vitae na Internet e Redes Sociais Profissionais  | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Folhas de Cálculo - Realizar Tabelas, Gráficos e Orçamentos  | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Introdução à Programação   | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Navegar e Pesquisar na Internet em Segurança   | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Processamento de Texto - Escrever e Editar Documentos de Texto                                     | 4     | Vanessa Verissimo              |
|                                     | Literacia Digital: Utilizar o Computador e Aceder à Internet  | 4     | Vanessa Verissimo              |
| LÍNGUAS E LITERATURAS ESTRANGEIRAS  | Inglês Básico   | 1     | Paula Peixoto                  |
| PROTEÇÃO DO AMBIENTE                | Plano de Ação Local para a Biodiversidade em Lisboa - 2020  | 2     | Nazaré Oliveira                |
|                                     | Sensibilização para a Gestão de Resíduos  | 10    | Mário Taborda                  |
| PROTEÇÃO DE PESSOAS E BENS*         | Formação Inicial para Ingresso na Carreira de Bombeiro Sapador para a CMFunchal**                                     | 2     | Ivo Silva                      |
|                                     | Formação Inicial para Ingresso na Carreira de Bombeiro Sapador para a CMViseu**                                       | 1     | Ivo Silva                      |
|                                     | Formação Inicial para Ingresso na Carreira de Bombeiro Sapador para a CMCoimbra**                                     | 1     | Ivo Silva                      |
|                                     | Planeamento Local de Emergência para Agentes Locais das Juntas de Freguesia   | 10    | Helena Cordeiro                |
|                                     | Plano de Segurança Interno para Estabelecimentos de Ensino 2018/2019  | 10    | Nazaré Oliveira                |
| SAÚDE*                              | Primeiros Socorros  | 2     | Virgília Encarnação            |
|                                     | Suporte Básico de Vida Pediátrico   | 1     | Virgília Encarnação            |
|                                     | Suporte Básico de Vida: Utilização de Desfibrilhador Automático Externo   | 3     | Virgília Encarnação            |
| TRABALHO SOCIAL E ORIENTAÇÃO*       | CMLisboa Inclusiva  | 1     | Rita Vasconcelos               |
|                                     | Discriminação e Diálogo Intercultural   | 1     | Rita Vasconcelos               |
|                                     | Formação em Voluntariado  | 1     | Rita Vasconcelos               |
|                                     | Formação em Gestão de Voluntariado  | 1     | Rita Vasconcelos               |
|                                     | UFCD - Direitos Humanos   | 2     | Rita Vasconcelos               |
|                                     | O Meu Espaço Público  | 1     | Daniel Oliveira                |
|                                     | SOMOS: Multiplicadores em Direitos Humanos  | 1     | Rita Vasconcelos               |
| TOTAL                               |   | 155   |                                |

\*Áreas certificadas pela DGERT | \*\* Cursos iniciados em 2018 | \*\*\* Uma ação iniciada em 2018



| INICIATIVAS                      | DESIGNAÇÃO  | Nº | COORDENADORES                  |
|----------------------------------|---|----|--------------------------------|
| COLÓQUIOS ENCONTROS E SEMINÁRIOS | Colóquio: São Vicente                             | 1  | Sandra Marques                 |
|                                  | 4º Seminário: Fragmentos de Arqueologia de Lisboa | 1  | Sandra Marques                 |
|                                  | A Idade das Árvores                               | 4  | Emília Santos                  |
|                                  | Mensageiros do Vento                              | 4  | Zaida Galante                  |
| OFICINAS                         | Maternal  | 3  | Zaida Galante                  |
|                                  | Peddy-Paper pela Calçada                          | 3  | Ana Baptista                   |
|                                  | Jardinagem e Reutilização de Materiais            | 3  | Emília Santos / Zaida Galante  |
|                                  | SOS Matemática                                    | 3  | Pedro Tomé                     |
|                                  | Criação de um Herbarário                          | 4  | Emília Santos                  |
|                                  | A Multiplicar e a Dividir                         | 4  | Emília Santos                  |
|                                  | Vou Ser Jardineiro                                | 4  | Emília Santos                  |
|                                  | Festividades Comemorativas                        | 6  | Zaida Galante                  |
|                                  | A Festa da Abundância                             | 3  | Zaida Galante / Teresa Gouveia |
|                                  | A Descoberta dos Aromas                           | 3  | Emília Santos                  |
| SENSIBILIZAÇÕES                  | Ambientadores                                     | 4  | Zaida Galante                  |
|                                  | Jardim Criativo                                   | 1  | Zaida Galante                  |
|                                  | Pela Calçada ...                                  | 4  | Teresa Gouveia                 |
| VISITAS ORIENTADAS               | Eficiência Energética                             | 1  | Carla Simão                    |
|                                  | Selo Saudável                                     | 5  | Rita Vasconcelos               |
|                                  | 28 Árvores da Quinta Conde dos Arcos              | 3  | Ana Rodrigues                  |
| WORKSHOPS                        | Pela Calçada                                      | 6  | Teresa Gouveia                 |
|                                  | Plantar, Manter e Cuidar de Flores                | 1  | Isabel Polónia                 |
|                                  | Hour of Code                                      | 2  | Vanessa Verissimo              |
|                                  | Compostagem                                       | 1  | Isabel Polónia                 |
| TOTAL                            |   | 76 |                                |



DMRH | DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO  
TELEFONE 21 792 81 50 | E-MAIL dmrh.ddf@cm-lisboa.pt  
INTRANET Separador "Desenvolvimento e Formação"  
em <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos.html>

DCAL | DIREÇÃO GERAL DAS  
INTERAÇÕES LOCAIS

A CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA É UMA ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA.



## Apêndices

### Apêndice I - Questionário aplicado Online para o levantamento dos dados relativamente a satisfação dos colaboradores.

17/08/2020

Gestão do Plano da Formação nas Autarquias Locais

#### Gestão do Plano da Formação nas Autarquias Locais

Este questionário, constitui um dos elementos do levantamento de dados relativamente a temática "Gestão da Formação nas Autarquias Locais", que se encontra em fase de desenvolvimento para a realização do Trabalho Final do Mestrado, em "Gestão Autárquica" no Instituto Superior de Educação e Ciências - Isec.

O objectivo deste trabalho é analisar o grau de satisfação dos funcionários das autarquias locais com o modelo de formação existente na sua organização.

Agradeço desde já pelo seu Contributo.

**\*Obrigatório**

Sexo: \*

☐ M

☐ F

Faixa etária? \*

☐ Menos de 30

☐ 30 – 40

☐ 41 – 50

☐ +50

A que Autarquia pertence ? \*

☐ CM-Oeiras

☐ CM-Lisboa

☐ CM-Praia



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSchjgx3xSyxmCgAp1dLbQ5LNdw5dKLfBbGSgEOpPJHpFDQvuA/viewform>

1/4

Função Desempenhada? \*

Sua resposta

Anos de Experiência na Função? \*

- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 a 9 ano
- ☐ +10

Sente a necessidade de melhorar o desempenho das suas funções? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Tem Conhecimento de algum Plano de Formação existente na sua autarquia? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Sentiu-se envolvido na definição do Plano de Formação na sua autarquia? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não



Já usufruiu de algum plano de formação nesses últimos 2 anos? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Gostaria de desenvolver alguma competência mediante a frequência de cursos de formação profissional? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Dos vários factores que contribuem para a melhoria do desempenho profissional qual o grau de importância que a formação assumi para si numa escala de 1 a 10 (sendo 1 péssimo e 10 muito bom)? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual é o grau de Satisfação relativamente ao plano/ gestão de formação na sua autarquia? \*

- ☐ Pouco Satisfeito
- ☐ Razoável
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito Satisfeito





Na sua opinião, acha que a Formação Profissional Contínua, constitui uma estratégia de forma a trazer ganhos para as autarquias? \*

Sua resposta

Numa escala de 1 a 10, como classifica o desempenho da sua Autarquia em termos de investimento no âmbito da Gestão de Formação dos seus colaboradores (sendo 1 o nível de pior desempenho e 10, o nível de melhor desempenho)? \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Apêndice II - Guião da Entrevista destinado ao Chefes da Divisão, ou aos Responsáveis pela área dos Recursos Humanos:



### GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS CHEFES DA DIVISÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS AUTARQUIAS LOCAIS

**TEMA:** Gestão da Formação como Estratégia dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais.

#### INTRODUÇÃO

Esta entrevista, constitui uma parte dos métodos de estudo que se realiza sobre o âmbito da “**Gestão da Formação nas Autarquias Locais**”, que se encontra em fase de desenvolvimento para a realização do Trabalho Final do Mestrado, em “**Gestão Autárquica**”.

#### OBJECTIVO GERAL

O presente estudo procura analisar e compreender o ciclo do processo da Gestão da formação como gestão estratégica dos recursos humanos nas Autarquias Locais, e analisar o Grau de Satisfação dos funcionários dessas autarquias (1 em Portugal e 1 em CV) em relação a Gestão da Formação dessas autarquias;

**Para Chefes de Divisão/ Responsáveis pela área dos Recursos Humanos:**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Nome Entrevistado (a):</b> |  |
| <b>Autarquia:</b>             |  |
| <b>Função:</b>                |  |
| <b>Data da entrevista:</b>    |  |

- 1- Como funciona o ciclo do processo da Gestão da formação como gestão estratégica dos recursos humanos nesta Autarquia local?
- 2- Qual é a importância, ou o contributo que o Plano/ gestão de formação oferece no desempenho global dessa autarquia?

- 3- Quais são os pontos menos satisfatórios que consideram que precisa ser melhorado nesta autarquia no âmbito da formação?
- 4- Qual é o período de tempo em que normalmente realizam acções de formação nesta autarquia, e quando foi feita a última?
- 5- Como é realizado o levantamento das necessidades de formação?
- 6- Em que percentagem considera que o plano da formação responde ao objectivo inicial e como avaliam a formação?
- 7- Qual a percentagem de formação a distância realizada em relação ao presencial, tendo em conta o número total da oferta formativa?
- 8- Como é feito o financiamento das Formações. Através do fundo da própria autarquia ou através do protocolo com outras entidades?
- 9- Considera existirem grupos profissionais que têm sido mais privilegiados na oferta formativa?
- 10- Considerando a evolução do departamento dos Recursos Humanos nesta autarquia até então, quais serão os próximos desafios?